

A close-up photograph of a newborn baby's face, looking slightly to the left. The baby has dark skin and hair. The image is partially obscured by a dark teal overlay on the right side, which contains the main text.

# › Netwerksamenwerking in de geboortezorg

Handreiking voor samenwerkingsverbanden

Februari 2023

# Leeswijzer handreiking netwerksamenwerking in de geboortezorg

## Doel van deze handreiking

- Deze handreiking heeft als doel om geboortezorgaanbieders en zorgverleners (in samenwerkingsverbanden) handvatten te bieden om de samenwerking te verbeteren en/of te professionaliseren.
- Samenwerking is geen doel op zich. Wel kan goede samenwerking bijdragen aan het verder verbeteren van de zorg voor de zwangere/ouder en kind.

## Totstandkoming van deze handreiking

Deze handreiking kwam tot stand op basis van:

- Desk research
- Circa 30 interviews met landelijke partijen, samenwerkingsverbanden en zorgverzekeraars
- Feedback van de geïnterviewden op het concept

## Definities in deze handreiking

- In deze handreiking spreken we over **samenwerkingsverbanden**. Een veelvoorkomend samenwerkingsverband in de geboortezorg is het Verloskundig Samenwerkingsverband (VSV), maar er bestaan ook andere soorten samenwerkingsverbanden.
- In deze handreiking spreken we (omwille van de leesbaarheid) vooral over zorgverleners en zorgaanbieders. In de regio zijn echter meer **betrokkenen** bij (goede) geboortezorg. Denk aan:
  - (In)formele hulpverleners (in verschillende domeinen)
  - (Aanstaande) ouders
  - Het sociaal domein/gemeenten
- In deze handreiking spreken we over het begrip **gelijkwaardigheid**. We verstaan daaronder:
  - Een evenwichtige samenstelling en respect voor elkaars kunde en visie in de inhoudelijke samenwerking.
  - Verschillende zorgaanbieders zijn op verschillende manieren georganiseerd. Dit betekent dat zorgaanbieders verschillend functioneren en andere (praktische, financiële, ...) mogelijkheden tot hun beschikking hebben. In de onderlinge samenwerking is het belangrijk om hierbij stil te staan en maatregelen te nemen om ook hierin gelijkwaardigheid te creëren.



# Handreiking netwerksamenwerking in de geboortezorg

In de regio werken verschillende zorg- en hulpverleners samen aan goede en toegankelijke geboortezorg. Daarbij zijn onder andere (aanstaande) ouders, zorgverleners, zorgaanbieders en het sociaal domein betrokken. In dit document vind je inspiratie voor het verbeteren en professionaliseren van de samenwerking. Ook vind je uitleg over hoe het geboortelandschap eruitziet.

**Klik op een onderdeel dat voor jouw samenwerkingsverband interessant is!**

Verbeteren netwerksamenwerking		Professionaliseren netwerksamenwerking		Geboortezorglandschap	
	Elkaar beter leren kennen		Inventariseren en afstemmen taken	Landelijke organisaties die actief zijn of samenwerken in de geboortezorg	
	Gezamenlijke doelen opstellen		Als discipline een visie vormen en je verenigen	Regionale samenwerkingsorganisaties relevant voor de geboortezorg	
	Samen zorgpadverbeteringen vormgeven		Heldere, gelijkwaardige besluitvorming organiseren	Partijen actief in de geboortezorg binnen een regio	
	Bewust nadenken over wie welke functie vervult		Doorvertalen naar betaling bij zorgpadverbetering	Landelijke beleidslijnen en programma's in de geboortezorg	
	Iedereen betrekken en informeren		Budget organiseren voor samenwerkingsactiviteiten	Landelijke beleidslijnen en programma's in de zorg	



# > Verbeteren netwerksamen- werking in de geboortezorg



# Verbeteren netwerksamenwerking in de geboortezorg

We onderscheiden vijf thema's die bijdragen aan goede samenwerking.  
Je kunt aan de slag met één of meerdere thema's tegelijk.

**Blader door de thema's en klik door voor inspiratie, handreikingen en tools.**

## Elkaar beter leren kennen

Voor goede samenwerking is een open gesprek voeren en elkaar makkelijk kunnen benaderen belangrijk. Hiervoor zijn vertrouwen, respect en gelijkwaardigheid essentieel. Dat begint bij elkaar beter leren kennen.



## Gezamenlijke doelen opstellen

Samenwerken verloopt beter wanneer je allemaal dezelfde doelen nastreeft. Daarom is het belangrijk om samen aan de hand van uitdagingen en kansen van de deelnemende partijen concrete doelen voor het samenwerkingsverband op te stellen.



## Samen zorgpadverbeteringen vormgeven

Om te zorgen dat ideeën voor een zorgpadverbetering ook echt leiden tot betere zorg, is het belangrijk om het proces vooraf goed samen door te denken en in de praktijk bij te houden wat de zorgpad-aanpassing oplevert.



## Bewust nadenken over wie welke functie vervult

Of een samenwerking goed verloopt, hangt vaak mede af van personen. Het is daarom van belang om goed na te denken over wie welke functie vervult.



## Iedereen betrekken en informeren

Om breed gedragen en toekomstbestendig samen te werken, is het belangrijk om alle partijen te betrekken en informeren. Dit is ook een essentieel onderdeel van een helder en gelijkwaardig besluitvormingsproces.



# Elkaar beter leren kennen

Voor goede samenwerking is een open gesprek voeren en elkaar makkelijk kunnen benaderen belangrijk. Hiervoor zijn vertrouwen, respect en gelijkwaardigheid essentieel. Dat begint bij elkaar beter leren kennen.

## Wat

- Om elkaar te vertrouwen en te respecteren, is het belangrijk dat je elkaar (persoonlijk) kent als zorgverleners.
- Door elkaars taken, verantwoordelijkheden, belangen, zorgen en afwegingen te begrijpen, weet je wat je van elkaar kunt verwachten.
- Hierbij hoort een veilige omgeving met ruimte voor de mening van alle betrokkenen, waarin je geen kwaad over elkaar spreekt en afspraken nakomt. Het is goed om elkaar hier op aan te spreken als dat nodig is (ook binnen de eigen discipline).
- Bovenstaande is een proces waar je met elkaar aan blijft werken.



## Hoe

- Organiseer samen uitjes, borrels en/of nodig elkaar uit voor dit soort gelegenheden binnen de eigen discipline.
- Neem een kijkje in elkaars keuken, zoals met elkaar meelopen of het organiseren van vaste gesprekken tussen disciplines.
- Leid samen op en organiseer samen trainingen en dergelijke. Nodig iedereen uit voor wie de inhoud relevant is.
- Ga na welke betrokkenheid en inzet je van elkaar kunt verwachten. Bijv. voor partijen aan de rand van de regio en/of die (ook) in andere samenwerkingsverbanden deelnemen.
- Spreek samen over gewenste gedragsregels voor bijeenkomsten en voor op de werkvloer.
- Bespreek samen casuïstiek (eventueel geanonimiseerd). Richt - als dit goed loopt en er sterk onderling vertrouwen blijkt - een gezamenlijk klachtenproces in.
- Organiseer als hulp- en zorgverleners samen een spiegelgesprek met de cliënt.



## Verder lezen


- Inzicht in de huidige samenwerking met de VSV-spiegel (de VSV-spiegel wordt in 2023 verbeterd, zodat deze beter aansluit op de behoefte van VSV's)
- Werkvormen om elkaar beter te leren kennen
- Werkvormen om vertrouwen te vergroten




# Gezamenlijk doelen opstellen

Samenwerken verloopt beter wanneer je gezamenlijke doelen nastreeft. Daarom is het belangrijk om samen aan de hand van uitdagingen en kansen van de deelnemende partijen concrete doelen voor het samenwerkingsverband op te stellen.

## Wat

- Om samen doelen op te stellen, is het belangrijk dat je eerst zicht hebt op de uitdagingen en kansen in de regio en welke maatschappelijke opdrachten je in de zorg en geboortezorg hebt.
- Om te bepalen met welke doelen je samen aan de slag wilt en kunt is gelijkwaardigheid in inbreng en ondersteuning belangrijk. Hiervoor is vertrouwen en respect voor elkaar nodig.
- Het helpt om doelen zo concreet mogelijk te maken en te zorgen dat iedereen hetzelfde onder de doelen verstaat.
- Het helpt om vervolgens samen in de gaten te houden of jullie de doelen (gaan) bereiken en jullie successen te vieren. 

## Hoe

- Bepaal met (wie van) welke disciplines je samen doelen wilt opstellen en hoe je de achterban betrekt.
- Bepaal per discipline de regionale en maatschappelijke uitdagingen en kansen. Bijv. waarop je wilt verbeteren o.b.v. hoe je scoort t.o.v. landelijke cijfers (bijv. percentage sectio's). Doe waar relevant een 'nulmeting'.
- Besluit bij welke uitdagingen en kansen een gedeelde ambitie zit en waar je samen aan kunt en wilt werken. Creëer daarbij zicht op elkaars belangen, zorgen en afwegingen.
- Formuleer concrete gezamenlijke doelen en controleer of iedereen hier hetzelfde onder verstaat.
- Evalueer de opgestelde doelen jaarlijks en stel ze bij wanneer nodig.
- Neem de tijd. Dit maakt vervolgstappen makkelijker. Overweeg of je externe (of interne) ondersteuning wilt betrekken. 



## Verder lezen

- Inzicht in de huidige samenwerking met de VSV-spiegel! (deze wordt in 2023 verbeterd)
- Stappenplan van missie tot strategische koers
- Problem statement matrix om zicht te creëren op elkaars doelen, afwegingen en zorgen
- Opstellen van doelstellingen
- Webinar zorgverdeling binnen de geboortezorg
- Mogelijkheden voor externe ondersteuning op de websites van de Federatie van VSV's, het CPZ, de Regionale Ondersteuningsstructuur in jouw regio (ROS) of consortia



# Samen zorgpadverbeteringen vormgeven

Om te zorgen dat ideeën voor een zorgpadverbetering ook echt leiden tot betere zorg, is het belangrijk om het proces vooraf goed samen door te denken en in de praktijk bij te houden wat de zorgpadaanpassing oplevert.

## Wat

- Bij het opstellen van gezamenlijke doelen als samenwerkingsverband is het vormgeven van zorgpadverbeteringen (bijv. zorg verschuiven of inzetten op preventie) vaak een belangrijk onderwerp.
- Voor goede implementatie van een zorgpadverbetering die ook leidt tot betere kwaliteit en/of doelmatigheid is nauwkeurige voorbereiding essentieel. Ook is het goed om bij te houden of verbetering ook echt optreedt.
- Om zorgpadverbeteringen te kunnen vormgeven, helpt het als iedere betrokken discipline een visie gevormd en zich verenigd heeft.



## Hoe

- Betrek zorgverleners en andere belanghebbenden (zoals zorgverzekeraars en de gemeente) uit alle relevante disciplines bij het vormgeven.
- Zoek samenwerking met of doe inspiratie op bij andere regio's die aan hetzelfde zorgpad werken. En/of doe inspiratie op bij een landelijke integrale werkgroep.
- Bepaal wat de zorgpadverbetering oplevert (ga na of er eventuele onderzoekssubsidies via ZonMw hiervoor beschikbaar zijn). Beschrijf ook wat de zorgpadverbetering betekent voor de zwangere, kind en/of ouders.
- Ga na of de zorgverleners naar wie jullie de zorg willen verschuiven beschikbaar, bevoegd en bekwaam zijn om deze zorg te leveren.
- Stel een plan op, evalueer regelmatig en stel het plan waar nodig samen bij. Bijv. als de aanpassing niet goed uitvoerbaar blijkt of niet tot resultaten leidt. Gebruik evt. de PDCA-cyclus.
- Schakel evt. iemand met data-expertise in.



## Verder lezen

- Wegwijzer Leren (en) Verbeteren: Stappenplan, Uitkomstgerichte zorg, Sjablonen
- Praktijkvoorbeelden
  - PDCA-cyclus
  - Verbeteren geboortezorg
- Voor inzicht in de uitkomsten van een zorgpadverbetering:
  - PeriNed cijfers
  - Integrale geboortezorg indicatoren
  - ICHOM (PREMs en PROMs)
  - Dossier PREM Geboortezorg
  - Spiegelinformatie Kwaliteitsindicatoren
- Tools Kansrijke Start
- Relevant onderzoek:
  - Kennispoort Verloskunde
  - Childbirth Network





# Bewust nadenken over wie welke functie vervult

Of een samenwerking goed verloopt, hangt vaak mede af van personen. Het is daarom van belang om goed na te denken over wie welke functie vervult.

## Wat

- Het doel is om mensen en dat waar ze goed in zijn (denk bijvoorbeeld aan verbindende, praktische of analytische vaardigheden) optimaal in te zetten.
- Daarvoor is het van belang om eerst na te denken over de functies die je nodig hebt en de bijbehorend(e) rollen, taken en mandaat.
- Vervolgens is het belangrijk om goed te weten welke eigenschappen gewenst zijn voor functies in besturen, werkgroepen enz.
- Door bewust na te denken over welke personen geschikt zijn voor een functie, zorg je voor een betere samenwerking.



## Hoe

- Leg per functie vast welke taken en verantwoordelijkheden erbij horen en welke eigenschappen functievervullers moeten hebben.
- Zorg voor een gelijkwaardige samenstelling met verschillende profielen en disciplines in besturen, werkgroepen e.d.
- Maak een strategische afweging voor personen die kritisch zijn op de samenwerking. Je kunt hen bijvoorbeeld juist in een sleutelpositie plaatsen, zodat zij mee kunnen denken over oplossingen.
- Bepaal voor welke expertise (denk aan juridisch, bedrijfskundig en op het gebied van samenwerking) externe ondersteuning nodig is.
- Organiseer trainingen (bijvoorbeeld vergader-technieken- of leiderschapstraining) om personen sterker te maken in hun functie.
- Wissel niet het hele bestuur tegelijk. Zorg daarnaast bij een wisseling voor een goede overdracht.



## Verder lezen

- [Voorbeelden](#) van competenties waar goede bestuurders over beschikken
- [Big Five](#) persoonlijkheidstest
- Mogelijkheden voor externe ondersteuning op de websites van de [Federatie van VSV's](#), het [CPZ](#), de [Regionale Ondersteuningsstructuur in jouw regio \(ROS\)](#) of [consortia](#)



# Iedereen betrekken en informeren

Om breed gedragen en toekomstbestendig samen te werken, is het belangrijk om alle partijen te betrekken en informeren. Dit is ook een essentieel onderdeel van een helder en gelijkwaardig besluitvormingsproces.

## Wat

- In de samenwerking is het belangrijk om alle relevante disciplines goed te betrekken en informeren, zodat iedereen aangehaakt blijft.
- Het doel is om de visie en mening van alle betrokkenen goed mee te nemen, gebruik te maken van de kennis en ervaring in de regio en alle (zorgverleners binnen) relevante disciplines mee te nemen in de stappen die je zet.
- Het helpt om een communicatieplan met elkaar op te stellen, waarin je beschrijft wat je naar wie communiceert, op welke manier en via wie de communicatie verloopt.



## Hoe

- Sta stil bij wie je wilt betrekken. Zorg dat je alle relevante disciplines betreft. Maak met partijen als de JGZ, de gemeente en zorgaanbieders in grensgebieden afspraken over wederzijdse verwachtingen van hun betrokkenheid en inzet.
- Stem de communicatie af op de interesses van de doelgroep en op wat je wilt bereiken.
- Zorg voor een eenduidige en bondige boodschap. Benoem steeds de urgentie voor de doelgroep.
- Organiseer bij belangrijke thema's bijeenkomsten met alle betrokkenen om hen te informeren en te raadplegen. Stuur voorbereidende stukken 1-2 weken van tevoren.
- Zorg voor een logo en huisstijl voor herkenbare communicatie.
- Betrek (toekomstige) zwangeren en ouders, bijvoorbeeld door een moederraad op te richten.



## Verder lezen

- [Uitleg](#) opstellen communicatieplan inclusief invulblad
- [Tips](#) voor het maken van een huisstijl en logo die aanspreken
- Betrekken (toekomstige) zwangeren en ouders:
  - [Content met consent](#)
  - [Toolbox](#) cliënt centraal
  - [Handreiking](#) implementatie cliëntparticipatie
  - [Praktijkvoorbeelden](#) cliëntparticipatie



Verder lezen





# Elkaar beter leren kennen

Voor goede samenwerking is een open gesprek voeren en elkaar makkelijk kunnen benaderen belangrijk. Hiervoor zijn vertrouwen, respect en gelijkwaardigheid essentieel. Dat begint bij elkaar beter leren kennen.

## Wat zijn voorbeelden van gedragsregels?



- Om het onderling respect te vergroten, kan het helpen om gedragsregels op te stellen.
- De regels moeten duidelijk en helder zijn en iedereen moet ermee instemmen.
- Je kunt de gedragsregels eventueel vastleggen in een huishoudelijk reglement.
- Maak ook afspraken over de consequenties als iemand zich niet aan de gedragsregels houdt.

## Voorbeelden van gedragsregels

- Laat elkaar uitpraten.
- Luister naar de zorgen van anderen.
- Wees eerlijk.
- Voorkom ruzie onderling als de zwangere of ouders erbij zijn.
- Spreek uit naar elkaar wat je dwars zit en ga samen op zoek naar een oplossing.
- Stuur op positieve feedback: kom met een verbetervoorstel als je het ergens niet mee eens bent.
- Praat met elkaar en niet over elkaar.
- Respecteer van elkaar dat vertegenwoordigers ook andere taken hebben.
- Neem verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van je taken.

## Lees verder

- Gezond verbond – [voorbeelden van gedragscodes en gedragsregels](#)
- KNOV – [Beroepscode van verloskundigen](#)





# Bewust nadenken over wie welke functie vervult

Of een samenwerking goed verloopt, hangt vaak mede af van personen. Het is daarom van belang om goed na te denken over wie welke functie vervult.

## Welke personen zijn geschikt voor welke functies?



- Competenties zijn persoonlijke kwaliteiten, zoals vaardigheden, kennis en werkstijlen.
- Hiernaast tref je de competenties waarvan VSV's en IGO's aangeven dat goede bestuurders hierover beschikken.
- Rechts daarvan vind je voorbeelden van competenties uit het kader goed bestuur van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).

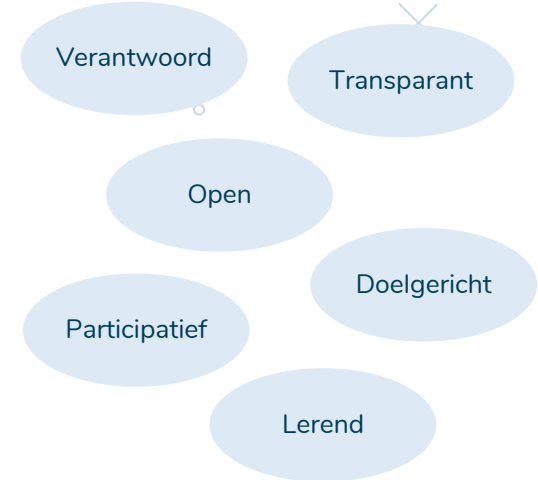
## Voorbeelden van competenties waar goede bestuurders over beschikken

Let op: Deze voorbeelden zijn niet uitputtend en kunnen verschillen per (type) betrokkene. Ga daarom goed na welke (andere) competenties specifieke betrokkenen (het meest) belangrijk vinden.

### Genoemd door VSV's en IGO's



### IGJ – kader goed bestuur



# Professionaliseren > netwerksamenwerking in de geboortezorg



# Professionaliseren netwerksamenwerking in de geboortezorg

We onderscheiden vijf thema's die bijdragen het professionaliseren van de samenwerking.  
Je kunt aan de slag met één of meerdere thema's tegelijk.

**Blader door de thema's en klik door voor inspiratie, handreikingen en tools.**

## Inventariseren en afstemmen taken

Om je taken als geboortezorgpartijen in de regio goed en efficiënt uit te voeren, helpt het om als samenwerkingsverband de taken en verantwoordelijkheden in kaart te brengen en toe te delen.



## Als discipline een visie vormen en je verenigen

Aan veel samenwerkingsoverleggen nemen per discipline één of twee vertegenwoordigers deel. Voor een professionele samenwerking is het belangrijk dat zij de visie en mening van de discipline goed vertegenwoordigen.



## Heldere, gelijkwaardige besluitvorming organiseren

Om te zorgen dat besluitvorming helder en gelijkwaardig is, is het belangrijk om goed na te denken over de inrichting van het besluitvormingsproces.



## Doorvertalen naar betaling bij zorgpadverbetering

Om te zorgen dat inzetten op zorgpadverbetering aantrekkelijk is, is het belangrijk om de extra inzet die zorgverleners hiervoor leveren, door te vertalen in betaling.



## Budget organiseren voor samenwerkingsactiviteiten

Het is voor de continuïteit en professionaliteit van de samenwerking belangrijk dat de personen die er veel tijd aan besteden betaald worden.



# Inventariseren en afstemmen taken

Om je taken als geboortezorgpartijen in de regio goed en efficiënt uit te voeren, helpt het om als samenwerkingsverband de taken en verantwoordelijkheden in kaart te brengen en toe te delen.

## Wat

- De (geboorte)zorg is volop in ontwikkeling. Vanuit verschillende (landelijke) beleidslijnen en -programma's in de zorg en geboortezorg volgen taken voor de regio's, waar geboortezorgpartijen in de regio mee aan de slag zijn.
- Er kunnen ook taken volgen uit opgaven of doelen die je je als samenwerkingsverband gesteld hebt.
- Het is handig om bij iedere taak duidelijk te maken wat ieders verantwoordelijkheid is en taken mede op basis hiervan toe te delen.



## Hoe

- Breng in kaart welke taken je als samenwerkingsverband en als regio hebt. Kijk hierbij zowel naar taken die volgen uit landelijke beleidslijnen en -programma's als naar taken die volgen uit de opgaven of doelen die je je als samenwerkingsverband gesteld hebt.
- Breng per taak in kaart waar in de regio aan de taak gewerkt wordt. Denk bijvoorbeeld aan het ROAZ en (werk)groepen binnen het VSV.
- Ga bij nieuwe taken na of de taak past bij een bestaande (werk)groep of dat een nieuwe (werk)groep nodig is.
- Maak bij iedere taak ieders verantwoordelijkheid duidelijk. Denk zowel aan verantwoordelijkheden van zorgverleners als van bijvoorbeeld gemeenten en zorgverzekeraars.



## Verder lezen

- [Voorbeeld](#) maatregelen verminderen capaciteitsproblemen





# Als discipline een visie vormen en je verenigen

Aan veel samenwerkingsoverleggen nemen per discipline één of twee vertegenwoordigers deel. Voor een professionele samenwerking is het belangrijk dat zij de visie en mening van de discipline goed vertegenwoordigen.

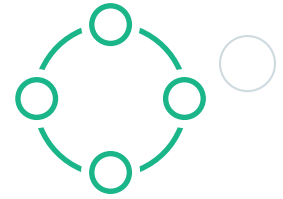
## Wat

- Om als discipline met één stem te kunnen spreken, is het belangrijk om het samen eens te zijn over wat jullie goede geboortezorg vinden en wat jullie ambities voor de geboortezorg in het samenwerkingsverband en de regio zijn.
- Ook helpt het om samen na te denken over wat jullie belangrijk vinden in de samenwerking onderling en met anderen.
- Om te zorgen dat vertegenwoordigers van jullie discipline met mandaat in het samenwerkingsoverleg spreken, is het noodzakelijk om als discipline een heel duidelijk besluitvormingsproces te hebben.



## Hoe

- Beschrijf als discipline – zo concreet mogelijk – jullie visie op goede geboortezorg en jullie ambitie voor het samenwerkingsverband en de regio. Herijk de visie jaarlijks.
- Wees open over wat jullie belangrijk vinden in de samenwerking onderling en met andere zorgverleners en organisaties.
- Bereid een samenwerkingsoverleg 1 à 2 weken van tevoren voor met de eigen discipline.
- Leg vast hoe het besluitvormingsproces voor jullie discipline eruitziet en houd je aan deze afspraken.
- Richt als eerstelijnsverloskundigen en kraamzorgorganisaties evt. een juridische entiteit in als dat meerwaarde biedt voor praktijkoverstijgende activiteiten, investeringen en contractgesprekken met de zorgverzekeraar.
- Maak een gezamenlijke appgroep voor snelle communicatie onderling. Maak afspraken over het gebruik van deze appgroep.



## Verder lezen

- [Sociocratische besluitvorming](#), een methode om gelijkwaardige besluitvorming te realiseren
  - Voorbeeld sociocratische organisatiemethode in [Kringstatuut Alliant](#)
- [Voorbeeld regiovisie Amsterdam EVAA](#)
- [Mededinging en juridische verenigingsvormen](#)



# Heldere, gelijkwaardige besluitvorming organiseren

Om te zorgen dat besluitvorming helder en gelijkwaardig is, is het belangrijk om goed na te denken over de inrichting van het besluitvormingsproces.

## Wat

- In de regio worden veel besluiten genomen, bijvoorbeeld over regionaal geboortezorg-beleid en nieuwe zorgpaden.
- Om te zorgen dat de besluitvorming soepel, voorspelbaar en gelijkwaardig verloopt, is het belangrijk een duidelijk besluitvormingsproces te hebben.
- Relevante vragen hierbij zijn bijvoorbeeld wie wanneer betrokken moeten worden en hoe de besluitvorming en implementatie van samenwerkingsprojecten eruitzien.



## Hoe

- Leg het besluitvormingsproces vast:
  - Wie je betreft bij welk onderdeel (direct en indirect). Denk hierbij ook aan bijv. de JGZ, gemeente en zorgverzekeraars.
  - Wie wanneer en waarover beslist, hoe deze besluiten worden genomen en wat er gebeurt bij afwezigheid bij een beslistmoment.
  - Welk mandaat vertegenwoordigers hebben en hoe het besluitvormingsproces bij ieders achterban eruitziet.
- Zorg dat stukken voor besluitvorming 1 à 2 weken van tevoren beschikbaar zijn. Zo hebben vertegenwoordigers genoeg tijd om af te stemmen met hun achterban. Zij weten dan welk mandaat zij hebben.
- Formuleer opdrachten voor werkgroepen heel concreet. Beschrijf het besluitvormingsproces, incl. de gewenste afstemming met anderen. Beschrijf ook de implementatie na oplevering door de werkgroep.

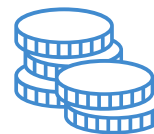


## Verder lezen

- Handreiking versterken netwerk-samenwerking geboortezorg (paragraaf 3.2) voor meer uitleg over een besluitvormingsproces
- Sociocratische besluitvorming, een methode om gelijkwaardige besluitvorming te realiseren
- Bestaande organisatiestructuur verder uitbouwen, verbeteren of aanpassen
- Voorbeelden:
  - Huishoudelijk reglement samenwerkingsovereenkomst
  - Samenwerkings-overeenkomst VSV
  - Statuten vereniging VSV
- Mededinging en juridische verenigingsvormen



# Doorvertalen naar betaling bij zorgpadverbetering



Om te zorgen dat inzetten op zorgpadverbetering aantrekkelijk is, is het belangrijk om de extra inzet die zorgverleners hiervoor leveren, door te vertalen in betaling.

## Wat

- In veel regio's werken geboortezorg-aanbieders aan zorgpadverbeteringen die inzetten op de juiste zorg op de juiste plek via preventie, zorgverschuiving of shared care.
- De zorgpadverbeteringen betekenen een andere taakverdeling, maar de extra inzet die sommigen hiervoor leveren wordt vaak niet betaald. Ook komt een zorgpadverbetering niet altijd tot stand, omdat er zorgen zijn over verlies aan inkomsten.
- Het is aan te raden om hiervoor samen met de zorgverzekeraar (en het bestuur van het ziekenhuis) oplossingen te zoeken.



## Hoe

- Reken samen de gevolgen voor de kosten en inkomsten van aanbieders uit. Verdiep je in hoe de ander nu betaald krijgt.
- Bespreek open – zowel binnen als tussen de disciplines - of jullie bereid zijn inkomsten te verschuiven. Ga na of/welke mogelijkheden er zijn om (tijdelijk) onderling te verrekenen.
- Ga alleen het gesprek met de zorgverzekeraar aan als de zorgpadverbetering leidt tot besparing (op den duur), gelijkblijvende kosten per zwangere en/of kind en/of aanzienlijke kwaliteitsverbetering. Voer dit gesprek gezamenlijk met de verschillende betrokken aanbieders en zorginkopers (1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> lijn).
- Ga met de zorgverzekeraar na welke mogelijkheden er binnen de monodisciplinaire bekostiging zijn om inkomsten te verschuiven.
- Bespreek met de verzekeraar of een tijdelijk financieel vangnet mogelijk is voor de aanbieder die inkomsten verliest.



## Verder lezen

- [Samen zorgpadverbeteringen vormgeven](#)
- [Hoe](#) de verdeling van inkomsten in het ziekenhuis werkt
- [Handreiking](#) versterken netwerksamenwerking geboortezorg (Hoofdstuk 4) voor het in kaart brengen van kosten- en inkomstenverschuiving
- Wat het verschil is tussen [bekostiging en contractering](#)
- Welke [mogelijkheden](#) er zijn binnen de huidige bekostiging en contractering
- Mogelijkheden die de transformatiemiddelen van het Integraal Zorgakkoord eventueel kunnen bieden (zie [beoordelingskader](#))



# Budget organiseren voor samenwerkingsactiviteiten

Het is voor de continuïteit en professionaliteit van de samenwerking belangrijk dat de personen die er veel tijd aan besteden betaald worden.

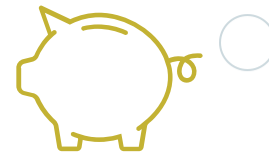
## Wat

- Het bouwen van een sterke samenwerkingsrelatie kost vaak vele jaren. Er is tijd nodig om elkaar te leren kennen en te vertrouwen.
- Er is dus menskracht voor nodig: van zorgverleners en andere professionals van de samenwerkingspartners, maar ook van externen voor specifieke vaardigheden en/of onafhankelijke begeleiding.
- Voor externe inhuur moet budget georganiseerd worden. En ook voor de zorgverleners en andere professionals is het belangrijk dat er budget is wanneer zij er veel tijd in steken buiten reguliere werktijden.



## Hoe

- Ga na hoeveel deelnemers bereid zijn en in hoeverre zij de mogelijkheid hebben om financiering (zoals innovatietarieven) te organiseren voor de samenwerking. Maak hierbij duidelijk wat de financiering oplevert.
- Wanneer het Basiskader VSV's gereed is, komt er waarschijnlijk een zogenaamde financieringsimpuls van VWS voor verdere professionalisering van VSV's (d.d. 28-2-2023).
- Kijk of je projectgelden kunt organiseren. Bijvoorbeeld via zorgverzekeraars vanuit de transformatiemiddelen uit het Integraal Zorg Akkoord (IZA).
- Zoek voor samenwerking rond kennisactiviteiten uit welke onderzoekssubsidies eventueel beschikbaar zijn via [ZonMw](#).
- Ga tijdig op zoek naar structurele bekostiging wanneer duidelijk is dat de (nieuwe) samenwerking tot gewenste effecten leidt en dus structurele veranderingen nodig zijn.



## Verder lezen

- In paragraaf 4.2 van het [Integraal Zorg Akkoord \(IZA\)](#) vind je meer informatie over de transformatiemiddelen
- [Beoordelingskader](#) transformatiemiddelen IZA
- [Hier](#) kun je lezen welke openstaande subsidieoproepen er zijn bij ZonMw
- [Hier](#) kun je lezen uit welke onderdelen het ZonMw-programma Zwangerschap en geboorte bestaat



Verder lezen





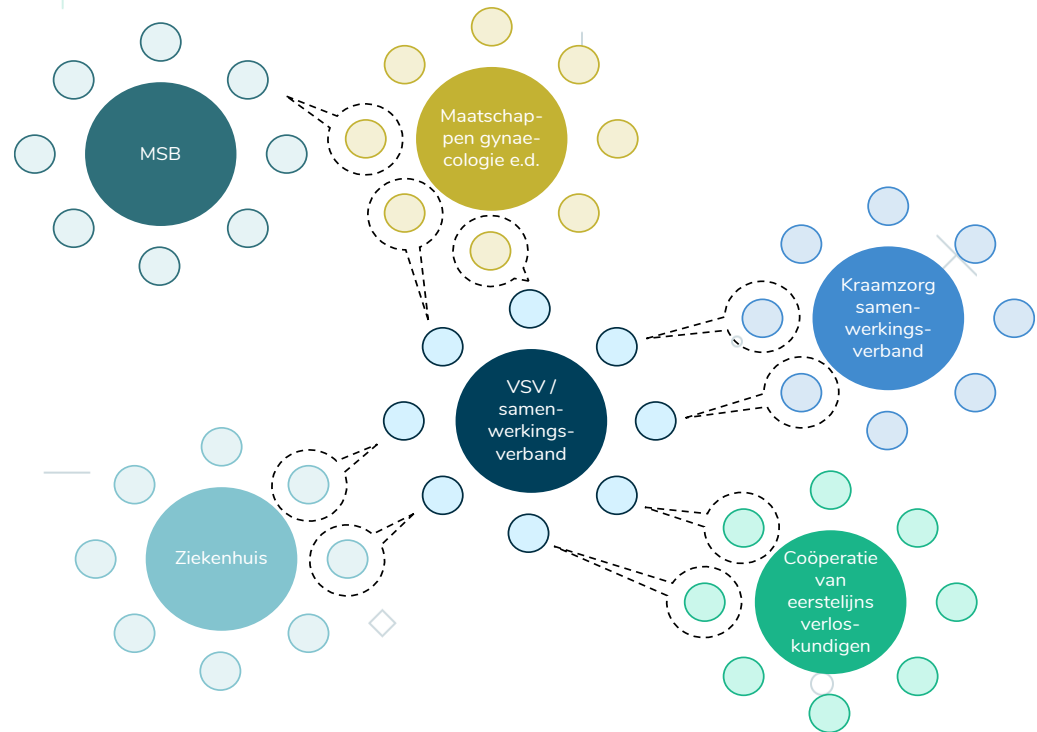
# Heldere, gelijkwaardige besluitvorming organiseren

Om te zorgen dat besluitvorming helder en gelijkwaardig is, is het belangrijk om goed na te denken over de inrichting van het besluitvormingsproces.

Welk mandaat hebben vertegenwoordigers in de samenwerking?



- In de figuur hiernaast staan voorbeelden van veelvoorkomende overlegtafels van deelnemers aan een samenwerking.
- Het is nuttig om het besluitvormingsproces van iedere deelnemende discipline aan de samenwerking te kennen. Zo weet je welk mandaat vertegenwoordigers in de samenwerking hebben en wanneer en hoe zij hun achterban moeten raadplegen.





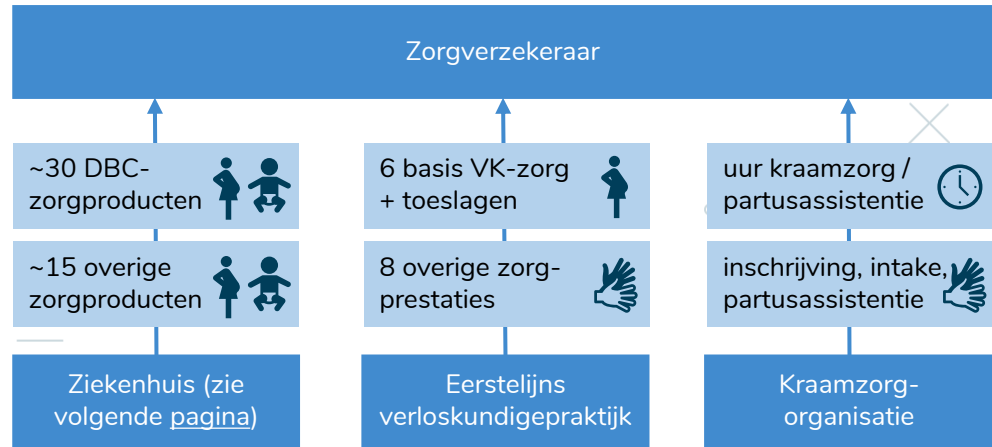
# Doorvertalen naar betaling bij zorgpadverbetering

Om te zorgen dat inzetten op zorgpadverbetering aantrekkelijk is, is het belangrijk om de extra inzet die zorgverleners hiervoor leveren, door te vertalen in betaling.

## Hoe krijgt iedere geboortezorgaanbieder betaald?



- Aanbieders declareren verschillende prestaties bij de zorgverzekeraar.
- Het ziekenhuis kan ongeveer 30 verschillende DBC-producten en 15 overige zorgproducten voor vrouwen en kinderen declareren.
- Een eerstelijnsverloskundigenpraktijk kan 6 basis verloskundigeprestaties en 8 overige zorgprestaties declareren.
- De kraamzorgorganisatie declareert vooral per uur en daarnaast per zorgactiviteit conform NZa-tarieven.





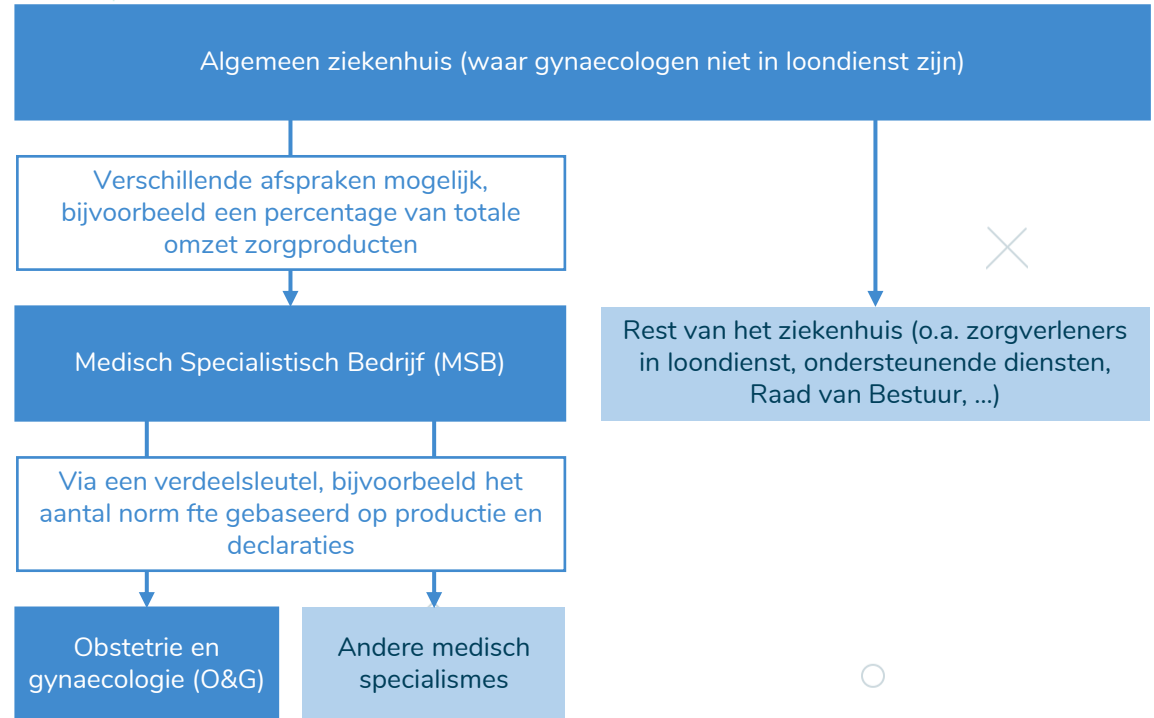
# Doorvertalen naar betaling bij zorgpadverbetering

Om te zorgen dat inzetten op zorgpadverbetering aantrekkelijk is, is het belangrijk om de extra inzet die zorgverleners hiervoor leveren, door te vertalen in betaling.

## Hoe werkt de verdeling van inkomsten in het ziekenhuis?



- Het MSB krijgt een deel van de inkomsten (vaak een % van de totale omzet) voor het leveren van msz. Het MSB verdeelt deze inkomsten meestal via een verdeelsleutel die afhangt van de productie en declaraties van een vakgroep.
- De vakgroep O&G betaalt het ziekenhuis voor evt. personele en overige kosten. De overige inkomsten vormen (na betaling van pensioen, arbeidsongeschiktheidsverzekering en belastingen) het inkomen voor de gynaecologen in de maatschap.







# Doorvertalen naar betaling bij zorgpadverbetering

Om te zorgen dat inzetten op zorgpadverbetering aantrekkelijk is, is het belangrijk om de extra inzet die zorgverleners hiervoor leveren, door te vertalen in betaling.

## Wat is het verschil tussen bekostiging en contractering?



- Als je over oplossingen voor doorvertaling van betaling nadenkt, is het belangrijk om het verschil tussen bekostiging en contractering te begrijpen.
- Bekostiging gaat over de verschillende prestaties die aanbieders kunnen declareren bij de zorgverzekeraar voor geboortezorg.
- Contractering gaat over de afspraken die zorgverzekeraars maken met aanbieders over het leveren van zorg en de betaling daarvoor.

## Bekostiging

- De Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) stelt de prestaties vast die aanbieders in de geboortezorg kunnen declareren.
- Deze prestaties zijn (per sector) vastgelegd in een beleidsregel.
- Voor prestaties in de eerstelijnsverloskunde en kraamzorg stelt de NZa maximumtarieven vast op basis van periodiek kostenonderzoek. Dit betekent dat de tarieven wel lager, maar niet hoger mogen zijn dan dat maximum.
- In de medisch-specialistische zorg (msz) en voor integrale geboortezorg gelden vrije tarieven. Dit betekent dat de NZa voor deze zorg geen kostenonderzoek doet en geen maximumtarief vaststelt. ◇

## Contractering

- Ziekenhuizen onderhandelen (jaarlijks) met de zorgverzekeraar over de tarieven. Meestal zijn de individuele zorgproducten voor de tweedelijnsverloskunde daarbij geen expliciet onderwerp van gesprek. In de onderhandelingen gaat het gesprek meer over de totale kosten die het ziekenhuis maakt, plus een marge voor het risico.
- Individuele aanbieders van eerstelijnsverloskunde voeren meestal geen één-op-één onderhandelingsgesprekken met de zorgverzekeraar. Als zij in een regio verenigd zijn in een juridische entiteit – zoals een zorggroep – voeren zij deze één-op-één onderhandelingsgesprekken met de zorgverzekeraar wel. Daarbij kunnen zij specifieke afspraken maken.





# Doorvertalen naar betaling bij zorgpadverbetering

Om te zorgen dat inzetten op zorgpadverbetering aantrekkelijk is, is het belangrijk om de extra inzet die zorgverleners hiervoor leveren, door te vertalen in betaling.

## Wat zijn mogelijkheden binnen monodisciplinaire bekostiging?



- Wanneer je als samenwerkingsverband kiest voor monodisciplinaire bekostiging, kun je met de zorgverzekeraar nagaan welke mogelijkheden er zijn binnen de bekostiging en contractering om inkomsten te verschuiven.
- Rechts worden mogelijkheden genoemd ter inspiratie. Bespreek met de zorgverzekeraar welke mogelijkheid het beste past en welke voorwaarden gelden.

## Eerstelijnsverloskunde

Drie mogelijkheden voor declaratie van extra geleverde zorg door de 1<sup>e</sup> lijn:

- Het max-max tarief: het NZa max-tarief wordt (maximaal) met 10% verhoogd.
- 'Toeslag integrale geboortezorg' (voorheen modulegelden): aanvullende tariefruimte om de kwaliteit te verbeteren.
- Nieuw (kleinschalig) experiment. De NZa heeft een 'Beleidsregel Innovatie voor kleinschalige experimenten': aanbieders en zorgverzekeraars vragen de innovatieve zorgprestatie samen aan bij de NZa.

Als zowel de 1<sup>e</sup> als 2<sup>e</sup> lijn een deel van de zorg kan leveren, kan de 1<sup>e</sup> lijn overwegen deze zorg in onderaannemerschap van het ziekenhuis te leveren.

## Ziekenhuis

- Bij 'schoning' van het ziekenhuisbudget (wanneer de 2<sup>e</sup> lijn minder zorg gaat leveren) kunnen ziekenhuis en zorgverzekeraar afspraken maken over een tijdelijk financieel vangnet.
- Het is daarbij belangrijk rekening te houden met:
  - mogelijke groei van het aantal zwangeren in de regio, voldoende beschikbare gynaecologen voor diensten, een hogere kostprijs voor complexe patiënten die 'achterblijven'.
  - wat te doen als verschuiving minder is dan verwacht.
  - betaling van de 2<sup>e</sup> lijn als deze taken van de 1<sup>e</sup> lijn overneemt (bijv. via meekijkconsulten).

## Gezamenlijk

- De 1<sup>e</sup> lijn en het ziekenhuis sluiten aparte contracten met de zorgverzekeraar af, met daarin de specifieke afspraken.
- In een gezamenlijke bijlage kunnen de 1<sup>e</sup> lijn en het ziekenhuis afspraken maken met de zorgverzekeraar over procesindicatoren (bijv. aantal patiënten dat verschuift) en/of uitkomstindicatoren (bijv. percentage sectio's) die passen bij de zorgpadverbeteringen.





# Mededinging en juridische verenigingsvormen

## Wat betekent mededinging en hoe kies je een verenigingsvorm?



- Bij het samenwerken binnen of tussen disciplines heb je te maken met wet- en regelgeving rondom mededinging. Hiernaast vind je daar meer informatie over.
- Wanneer je als discipline of samenwerkingsverband een duidelijke gezamenlijke visie en ambitie hebt, kan een juridische verenigingsvorm hieraan bijdragen.
- Een verenigingsvorm kies je het beste aan de hand van hoe goed de (netwerk)samenwerking al loopt en wat je met de verenigingsvorm wil bereiken. Hiernaast vind je meer informatie over de verschillende verenigingsvormen en aandachtspunten daarbij.

## Mededinging

- De Autoriteit Consument & Markt (ACM) houdt toezicht op de concurrentie (ook wel: mededinging) in o.a. de geboortezorgmarkt. Zie ook Richtsnoeren Zorggroepen.
- ACM-beleidsregel over afspraken in het kader van de juiste zorg op de juiste plek.
- Handreiking mededinging
- Leidraad voor beoordeling lidmaatschaps-criteria samenwerkingsverbanden geboortezorg

## Juridische verenigingsvormen

- Overzicht van verschillende rechtsvormen (vereniging, coöperatie, stichting, B.V.)
- Voorbeeldstatuten vereniging
- Verschillende disciplines in de regio kunnen zich door middel van een rechtspersoon steviger positioneren als één zakelijk aanspreekpunt richting zorgverzekeraar en andere zorgaanbieders en partijen
- Checklist oprichten rechtspersoon voor meer informatie
- Het is belangrijk om stil te staan bij wat het oprichten van een rechtspersoon betekent voor de juridische aansprakelijkheid
- Verzekeringen geboortezorgnetwerken

# > Geboortezorglandschap



# Landelijke organisaties die actief zijn of samenwerken in de geboortezorg



Klik op een onderdeel voor meer informatie



# Regionale samenwerkingsorganisaties relevant voor de geboortezorg

VSV

71x

Regionale netwerken, waarin organisaties van verloskundig zorgverleners, kraamzorg-organisaties en andere geboortezorgprofessionals gezamenlijk het (kwaliteits-)beleid rondomde geboortezorg vaststellen.

VSV

(met rechts-  
persoon)

7x

Sommige (delen van) VSV's zijn als rechtspersoon is ingeschreven bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel.

IGO

9x

Van de VSV's hebben negen samenwerkingsverbanden zich doorontwikkeld tot een integrale geboortezorg-organisatie, waarvan acht met integrale bekostiging.

KSV

41x

Kraamzorgorganisaties in de regio verenigen zich in een KSV om de kraamzorg (binnen het VSV) te vertegenwoordigen. Een KSV kan actief zijn in meerdere VSV's.

JGZ

Jeugdgezondheidszorg (JGZ) is de gezondheidszorg voor kinderen en jongeren tussen 0 en 18 jaar. Gemeenten in Nederland zijn verantwoordelijk voor het organiseren van de JGZ.

Lokale  
Coalitie  
Kansrijke  
Start

Samenwerking tussen professionals uit het sociale domein (o.a. jeugdgezondheidszorg, welzijn, schuldhulpverlening, werk & inkomen en huisvesting) en het medische domein.

Consortia

7x

Regionale samenwerkingsverbanden van professionals die multidisciplinair en lijnoverstijgend kennis ontwikkelen en delen. Bij ieder consortium zijn meerdere VSV's en minimaal een perinatologisch centrum betrokken.

ROAZ

11x

Elk ROAZ maakt afspraken om de acute zorg in de regio's goed te organiseren en kwalitatief te verbeteren.

ROS

15x

Het ROS-netwerk is het landelijk dekkend netwerk van 15 Regionale Ondersteuningsstructuren (ROS'en).

RSO

10x

Een RSO is een Regionale Samenwerkingsorganisatie die zorgcommunicatie (ICT en informatie-uitwisseling) in de regio ondersteunt.

Baby-  
connect  
regio's

10x

Regionale partnerschappen (regio's) die aan de slag gaan met de implementatie van Babyconnect kunnen rekenen op ondersteuning van het programmabureau.

Klik op een onderdeel voor meer informatie

# Partijen actief in de geboortezorg binnen een regio





# Landelijke beleidslijnen en programma's in de geboortezorg

## Welke landelijke ontwikkelingen zijn er in de geboortezorg?



- Vanuit verschillende (landelijke) beleidslijnen en –programma's volgen maatschappelijke opgaven voor de zorg in het algemeen en voor de geboortezorg specifiek.
- Rechts noemen we een aantal belangrijke beleidslijnen, programma's, rapporten, en integrale werkgroepen voor de geboortezorg.
- Om samen doelen te stellen en/of te inventariseren welke taken je als samenwerkingsverband en als regio hebt, is het goed om deze ontwikkelingen te kennen en na te gaan wat ze betekenen voor de regio.

## Landelijke beleidslijnen en programma's

- Zorgstandaard Integrale Geboortezorg (zie paragraaf 9.1.3 voor verantwoordelijkheden VSV) en het Toetsingskader
- Actieprogramma Kansrijke Start en Vervolgplanpak 2022-2025
- Babyconnect een versnellingsprogramma voor informatie-uitwisseling
- ZonMw-programma Zwangerschap en Geboorte
- Platform waardegedreven geboortezorg

## Rapporten

- Advies RIVM: 'Beter weten: een beter begin'
- Rapport 'Stip op de horizon voor de geboortezorg' over ontwikkeling nieuwe vorm van bekostiging
- Rapport Samen (net)werken in de zorg: patronen doorbreken (evaluatieonderzoek regionale samenwerking VSV's)

## Landelijke integrale werkgroepen

- Capaciteit
- Cliëntparticipatie
- Gegevensuitwisseling
- Kwaliteit ✕
- Organisatie en bekostiging
- Preventie
- Zorgstandaard Integrale Geboortezorg







# Landelijke beleidslijnen en programma's in de zorg

## Welke landelijke ontwikkelingen zijn er in de zorg?



- Vanuit verschillende (landelijke) beleidslijnen en – programma's volgen maatschappelijke opgaven voor de zorg in het algemeen en voor de geboortezorg specifiek.
- Rechts noemen we een aantal belangrijke beleidslijnen, programma's en rapporten voor de zorg.
- Om samen doelen te stellen en/of te inventariseren welke taken je als samenwerkingsverband en als regio hebt, is het goed om deze ontwikkelingen te kennen en na te gaan wat ze betekenen.

### Integraal Zorgakkoord (IZA)

- Het IZA (zie ook de samenvatting) heeft als doel de zorg voor de toekomst goed, toegankelijk en betaalbaar te houden. Hiervoor zijn afspraken gemaakt tussen VWS en een groot aantal partijen in de zorg. In het IZA zijn belangrijke opgaven voor de zorg opgenomen.

### Programma Passende Zorg en Uitkomstgerichte Zorg (UZ)

- Passende zorg is een beweging om ervoor te zorgen dat iedereen ook in de toekomst goede zorg kan krijgen. Zie de Kamerbrief en werkagenda voor meer informatie.
- VWS investeert in het programma UZ om goede behandeling passend bij de persoonlijke situatie van de patiënt te stimuleren. Zorgprofessional en patiënt horen samen te kunnen beslissen wat voor een patiënt de beste behandeling is.

### Gezond & Actief Leven Akkoord (GALA)

- In het Gezond & Actief Leven Akkoord (GALA) zijn preventieafspraken verder uitgewerkt. Gemeenten en GGD'en, zorgverzekeraars en VWS zetten samen in op gezond en actief leven met een stevige sociale basis.

### Beleidsagenda toekomstbestendige acute zorg

- Deze beleidsagenda heeft als doel om kwalitatief goede acute zorg onder alle omstandigheden voor iedereen toegankelijk te houden.
- De beleidsagenda bevat acties op drie kernpunten: 1) kwaliteit en toegankelijkheid 2) zorgcoördinatie en 3) samenwerking in de regio. Zie de Kamerbrief over de beleidsagenda voor meer informatie.

### Model netwerkvorming, samenwerking en samen leren en ontwikkelen

- Zorginstituut Nederland heeft een dynamisch model ontwikkeld om samenwerking regelmatig te evalueren en te versterken, zonder onderlinge vergelijking.

