

Godebaldkwartier 914
3511 DT Utrecht
E info@stichtingfibula.nl
I www.stichtingfibula.nl
T [@StichtingFibula](https://twitter.com/StichtingFibula)

STICHTING FIBULA

landelijke organisatie netwerken palliatieve zorg

Handboek minimale eisen NPZ



1. Inleiding.....	3
2. Kerntaken Netwerk Palliatieve Zorg.....	5
2.1 Interdisciplinaire samenwerking.....	5
2.2 Wat is een NPZ.....	5
2.3 Interactie tussen de kerntaken.....	5
2.4 Processtappen.....	5
2.5 Niveaus binnen een NPZ.....	6
3. Inhoud kerntaken.....	8
3.1 Coördineren.....	8
3.2 Signaleren.....	8
3.3 Informeren.....	9
3.4 Faciliteren.....	11
4. Adviesdocumenten per kerntaak.....	13
4.1 Meerjarenbeleidsplan.....	13
4.2 Structuur van het NPZ.....	13
4.3 Taken en verantwoordelijkheden Netwerkcoördinator Palliatieve Zorg.....	13
4.4 Toetreding tot het NPZ.....	14
4.5 Financiële middelen NPZ.....	14
4.6 Conflicten binnen het NPZ.....	14
4.7 Samenwerkingsovereenkomst NPZ.....	14
4.8 Jaarplan NPZ.....	15
4.9 Jaarverslag NPZ.....	15
4.10 Mogelijkheden om te signaleren.....	15
4.11 Communicatieplan.....	16
Bijlage 1 Tot de Kern.....	17

1. Inleiding

Stichting Fibula behartigt de belangen van de Netwerken Palliatieve Zorg (NPZ) en biedt de netwerken ondersteuning indien dit gewenst is. Om de Netwerken Palliatieve Zorg en de netwerkcoördinatoren een leidraad te bieden bij de verdere profilering en professionalisering van de NPZ heeft Fibula een handboek minimale eisen NPZ en bijbehorende landelijke adviesdocumenten ontwikkeld. Fibula heeft hierin nauw samengewerkt met de netwerkcoördinatoren.

Het handboek minimale eisen NPZ vormt samen met de adviesdocumenten een vervolg op de [Handreiking minimale eisen NPZ](#) die in 2014 tot stand is gekomen op verzoek van de NPZ.

Kerntaken en minimale eisen

De handreiking uit 2014 is gebaseerd op de vier kerntaken van het NPZ: coördineren, informeren, signaleren en faciliteren. Voor deze kerntaken heeft Fibula in samenwerking met netwerkcoördinatoren minimale eisen geformuleerd waaraan een NPZ zou moeten voldoen. In totaal zijn er 26 minimumeisen die een kader bieden voor de ontwikkeling van:

- Kwaliteit van de Netwerken Palliatieve Zorg
- Professionaliteit van de Netwerken Palliatieve Zorg
- Herkenbaarheid van de Netwerken Palliatieve Zorg

Adviesdocumenten

In 2015 heeft Fibula onderzoek laten doen naar het gebruik van de handreiking minimale eisen NPZ door de netwerken (Bijlage 1). Op basis van dit onderzoek heeft Fibula samen met de netwerkcoördinatoren besloten de handreiking verder door te ontwikkelen. Met als doel per kerntaak de verschillende minimale eisen te concretiseren tot landelijke kaders.

In 2016 en 2017 heeft Fibula daartoe samen met netwerkcoördinatoren, in werkgroepverband, 10 landelijke adviesdocumenten ontwikkeld. De basis vormde de handreiking en documenten die in de NPZ gebruikt worden.

Fibula merkt hierbij op dat het toepassen van de adviesdocumenten in het NPZ meer is dan het overnemen van tekstuele en inhoudelijke adviezen. Het proces om te komen tot concrete afspraken in een netwerk is voor Fibula evenzo belangrijk. Het gaat dan ook over het vertrouwen in de netwerkpartners.

Kennisbank handreiking

Fibula heeft de landelijke adviesdocumenten beschikbaar gemaakt op de website van Fibula in de [Kennisbank handreiking](#). Hierin zijn ter inspiratie ook voorbeelddocumenten opgenomen die in de NPZ gebruikt worden. Fibula adviseert coördinatoren, bestuurders, voorzitters en leden van de NPZ de adviesdocumenten te gebruiken als kader voor verdere ontwikkeling van de NPZ. Ze kunnen een hulpmiddel vormen bij het opstellen van het beleid, de structuur en werkwijze van een NPZ.

Handboek minimale eisen NPZ

Om (nieuwe) coördinatoren, bestuurders, voorzitters en leden van de NPZ een overzicht te bieden van alle landelijke adviesdocumenten heeft Fibula dit handboek samengesteld. Het bevat een korte samenvatting van elk adviesdocument. Voor de verdere inhoud van de adviesdocumenten verwijzen we naar de [Kennisbank handreiking](#). U mag uit het handboek of de adviesdocumenten citeren, mits u de bron vermeldt.

Evaluatie

Een jaar na uitgifte zal Fibula in samenwerking met netwerkcoördinatoren de adviesdocumenten evalueren. Heeft u verbeterpunten voor de documenten? Geef deze dan door aan Angelique de Wit, projectadviseur Fibula, angelique.dewit@stichtingfibula.nl

Leeswijzer

Als in dit handboek gesproken wordt over de patiënt bedoelen we ook cliënt en gast. Zo ook met de beschrijving van naaste, hier wordt dan familie, vrienden en kennissen bedoeld. Met zorgverleners bedoelen we verpleegkundigen, verzorgenden, artsen etc.

2. Kerntaken Netwerk Palliatieve Zorg

In dit hoofdstuk geeft Fibula aan hoe de kerntaken zich verhouden tot de werkzaamheden/activiteiten en verantwoordelijkheden binnen een NPZ.

2.1 Interdisciplinaire samenwerking

Fibula gaat ervan uit dat palliatieve zorg netwerkzorg is en dat daarbij interdisciplinaire samenwerking binnen NPZ vereist is (hierna te noemen: interdisciplinaire samenwerking). *'Interdisciplinaire samenwerking in netwerken in de palliatieve fase is zorg en hulp rondom een patiënt en diens naasten, geboden door een netwerk van formele en informele zorg- en hulpverleners in nauwe onderlinge samenhang en afstemming. Het streven is bij te dragen aan een zo hoog mogelijke kwaliteit van leven en sterven, op basis van de wensen en behoeften van patiënt en naasten.'* Zie voor een nadere toelichting het achtergronddocument '[Interdisciplinaire samenwerking in netwerken](#)'.

2.2 Wat is een NPZ

Om deze interdisciplinaire samenwerking te organiseren, zijn o.a. de NPZ opgericht. In de Handreiking minimale eisen staat een netwerk als volgt omschreven: *'Een netwerk palliatieve zorg (NPZ) is een formeel en duurzaam samenwerkingsverband van zelfstandige (formele en informele zorg)organisaties die betrokken zijn bij palliatieve zorg in een bepaalde regio. Dit alles wordt geïnitieerd in het kader van de bevordering van de samenhang in de interdisciplinaire zorg t.b.v. kwaliteit van leven en sterven, op basis van de wensen en behoeften van patiënt en naasten'*.

2.3 Interactie tussen de kerntaken

Zoals hierboven staat, gaat Fibula ervan uit dat palliatieve zorg netwerkzorg is en dat daarbij interdisciplinaire samenwerking binnen Netwerken Palliatieve Zorg vereist is. Daartoe heeft een NPZ vier kerntaken: coördineren, signaleren, informeren en faciliteren. Deze kerntaken hebben interactie met elkaar en kennen een cyclisch proces. De kerntaak coördineren omvat alles wat de onderlinge samenwerking in het NPZ bevordert. Daarbij is het uitvoeren van deze kerntaak nodig om de taken signaleren, informeren en faciliteren uit te kunnen voeren. Het NPZ verzamelt signalen over knelpunten, analyseert deze en ontwikkelt beleidsvoorstellen om kwaliteitsbevordering van de palliatieve zorg te faciliteren. Zowel de knelpunten, de kwaliteitsbevordering als het mogelijke zorgaanbod worden gecommuniceerd naar de diverse relevante doelgroepen. Door middel van evaluatie en monitoring worden de plannen bijgesteld en opnieuw gecommuniceerd. Doordat de kerntaken in nauwe samenhang tot elkaar staan en een cyclisch karakter kennen, is het van belang dat een NPZ een kwaliteitscyclus hanteert. Een methode daarvoor is de kwaliteitscirkel van Deming.

2.4 Processtappen

Goede palliatieve zorg, waarbij sprake is van interdisciplinaire samenwerking en waarin de kerntaken verweven zijn, kent een opeenvolging van processen. Een model dat dit op een heldere manier beschrijft, is het **model van E. Steketee**. Dit model beschrijft tevens welke rol de verschillende personen en partijen binnen een netwerk hebben. Om tot goede resultaten te komen, dragen de lidorganisaties een gezamenlijke verantwoordelijkheid, en formuleren zij een gezamenlijk resultaat. Een nadere toelichting staat in het achtergronddocument [Interdisciplinaire samenwerking](#).

2.5 Niveaus binnen een NPZ

Een netwerk functioneert op 3 niveaus, zoals ook blijkt uit het model van Steketee: operationeel, tactisch en strategisch.

Operationeel

Dit betreft het niveau van de zorg aan individuele patiënten en hun naasten, door de direct om hen heen staande (informele)zorgverleners.

Doelgroepen:

- patiënten
- naasten
- zorgverleners
- vrijwilligers

Denk bij het nader uitsplitsen van de doelgroepen aan:

verzorgenden, (gespecialiseerd) verpleegkundigen, medisch specialisten, specialisten ouderengeneeskunde (SOG), huisartsen, paramedici, maatschappelijk werkenden, psychologen, geestelijk verzorgers, vrijwilligers en aandachtsvelders.

Knelpunten die niet opgelost kunnen worden op operationeel niveau, worden doorgegeven aan het tactisch niveau.

Tactisch

Dit betreft het niveau van organisaties (al dan niet lid van het NPZ), met hun vertegenwoordigers op het niveau van managers, beleidsmakers etc.

Doelgroepen:

- beleids- en kwaliteitsmedewerkers en managers van (lid en niet-lid) organisaties
- aandachtsvelders palliatieve zorg binnen organisaties
- coördinatoren VPTZ
- coördinatoren inloophuizen

Het tactisch niveau schept randvoorwaarden voor het operationeel niveau en meldt knelpunten daarin aan het strategisch niveau. Het netwerk is in staat knelpunten in gezamenlijkheid op te lossen, daar waar het per organisatie en/of discipline niet lukt.

Strategisch

Dit betreft het niveau van bestuurders van organisaties.

Doelgroepen:

- bestuurders NPZ
- stakeholders van het NPZ
- collega netwerkcoördinatoren
- betrokkenen consortium
- Fibula

Denk bij stakeholders op strategisch niveau aan:

medewerkers patiëntenorganisaties, ouderenbonden, medewerkers ROS, kerken, IKNL, V&VN, zorgverzekeraars, CIZ, wethouders en ambtenaren van gemeenten en provincies, ministerie van VWS, opleidingsinstituten etc.

Het strategisch niveau stelt vast of het NPZ functioneert binnen de missie en visie en maakt regionaal beleid hierop.

Op deze drie niveaus is het ook van belang dat NPZ in Nederland onderling signalen en informatie met elkaar delen. Ontwikkelingen die in het ene NPZ spelen, kunnen ook in

andere NPZ voorkomen. Of projecten die succesvol waren in het ene NPZ, kunnen overgenomen worden door andere.

Het bovenregionaal afstemmen van activiteiten kan niet zonder informatie en communicatie. Hierin spelen de NPZ, de consortia en Fibula een rol.

3. Inhoud kerntaken

3.1 Coördineren

Wat is coördineren?

Coördineren is het geheel aan activiteiten binnen een NPZ dat zorgt voor:

- het bevorderen van de samenwerking, door deze binnen een NPZ te formaliseren
- het maken van palliatief beleid in een regio
- het uitvoeren van de andere 3 kerntaken

Een netwerkcoördinator is nodig om bovenstaande processen af te stemmen.

Om dit goed te kunnen coördineren, dienen er binnen het NPZ afspraken gemaakt te worden over wie verantwoordelijk is voor wat, op welke manier, wanneer en aan wie verantwoording wordt afgelegd.

Doelstelling coördineren

Het NPZ wil met de coördinatie op de verschillende niveaus de volgende doelstellingen bereiken:

Operationeel

De tactische groep en/of de netwerkcoördinator kan werkgroepen in het leven roepen op operationeel niveau, die aan de slag gaan met het realiseren van opdrachten die de strategische groep geeft. Deze groep werkt specifieke thema's en knelpunten in het NPZ uit, binnen het kader van de samenwerkingsovereenkomst.

Tactisch

De tactische groep streeft de doelstellingen uit de samenwerkingsovereenkomst na en geeft de strategische groep (on)gevraagd advies. Nadat de strategische groep bepaald heeft welke richting het beleid van het NPZ moet krijgen, geeft de tactische groep invulling aan wat concreet gedaan moet worden (PDCA-cyclus).

Strategisch

De strategische groep streeft de doelstellingen na uit de door hen ondertekende samenwerkingsovereenkomst. Zij zet regionaal beleid palliatieve zorg uit, denk aan een meerjarenbeleidsplan. Dit in relatie tot bovenregionale samenwerking.

3.2 Signaleren

Wat is signaleren?

Signaleren is een continu proces van ophalen van knelpunten en goede voorbeelden, het zoeken naar oplossingen, die uitvoeren en weer bijstellen. Daarom is het nodig goed af te bakenen wat bij signaleren hoort en wat niet.

Om dit goed te kunnen doen dienen er afspraken gemaakt te worden over wie op welk niveau, op welke manier en op welk moment signaleert. Fibula adviseert om dit per netwerk met elkaar af te stemmen.

Doelstellingen signaleren

Het NPZ wil met signaleren op de verschillende niveaus de volgende doelstellingen bereiken:

Operationeel

Binnen de lid-organisaties van het netwerk kunnen de professionals zelf signaleren en deze signalen oppakken of ze kunnen de signalen meenemen naar het netwerk. De signalerende functie ten aanzien van de individuele patiënt en zijn naasten is het optimaliseren van interdisciplinaire samenwerking, zodat de patiënt goede kwaliteit van leven en sterven ervaart. De signalen over knelpunten en succesfactoren, maakt de individuele zorgprofessional bespreekbaar binnen de organisatie waar deze werkt. De criteria beschreven in het kwaliteitskader palliatieve zorg zijn hierbij leidend.

Tactisch

Een NPZ werkt aan goede samenwerking tussen de netwerkliden. Op tactisch niveau is de doelstelling van signaleren, het monitoren hoe deze samenwerking verloopt. Het is de taak van alle netwerkliden gezamenlijk om met gesignaleerde knelpunten en goede voorbeelden in netwerkverband aan de slag te gaan.

Strategisch

De doelstelling van signaleren van relevante landelijke en (boven)regionale ontwikkelingen is het zorgdragen voor een juiste prioritering en facilitering van randvoorwaarden op dat moment en het anticiperen op deze ontwikkelingen.

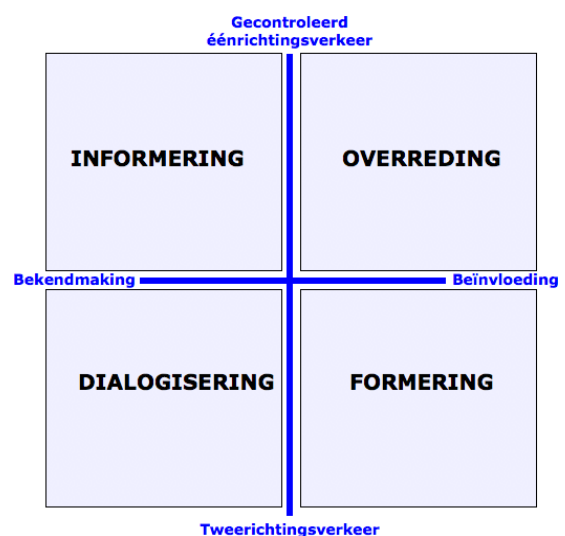
Zie ook *Adviesdocument 'Middelen om te signaleren'*.

3.3 Informeren

Wat is informeren en communiceren?

In de handreiking spreken we over informeren. Enerzijds bedoelen we hiermee dat het NPZ diverse partijen op de hoogte houdt van ontwikkelingen in het netwerk. Dit gebeurt middels communicatie. Anderzijds bedoelen we hiermee dat NPZ ervoor moeten zorgen dat zorgverleners de juiste kennis en informatie hebben om hun werk goed te kunnen doen.

(Informeren is een vorm van communiceren. Het is één van de communicatiestrategieën waarvoor een organisatie kan kiezen. Betteke van Ruler licht dit toe met haar model [Het communicatiekruispunt](#).



Dit is een matrix met op de ene as de richting van het contact/communicatieverkeer: eenrichtingsverkeer versus tweerichtingsverkeer. Op de andere as staat het beoogde resultaat: bekendmaken versus beïnvloeden.

- Bekendmaken staat voor: het overbrengen van boodschappen.
- Beïnvloeden staat voor: gerichte beïnvloeding van kennis, houding en gedrag.

Er ontstaan 4 kwadranten: informering, overreding, dialogisering en formering.

Informering is dus de strategie van de zender die een ander iets wil laten weten, opdat dit hem of haar aan het denken zet, hij/zij zich een mening kan vormen en desgewenst een besluit kan nemen over hoe te handelen. Het gaat om gecontroleerd eenrichtingsverkeer.

Bronnen

- [Het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler](#)
- [Communicatiekruispunt van Van Ruler \(1989\) uitgelegd](#)

Doelstellingen informeren

Belangrijk is dat de informatie en communicatie aansluit bij de behoefte van de diverse groepen en op de regionale en landelijke ontwikkelingen (bijvoorbeeld Nationaal Programma Palliatieve Zorg en het kwaliteitskader palliatieve zorg). Het NPZ wil met de communicatie op de verschillende niveaus de volgende doelstellingen bereiken:

Operationeel

Zorg- en hulpverleners dienen over informatie te beschikken voor het bieden van efficiënte en effectieve zorg en hulpverlening aan de patiënt en diens naasten. Dat omvat zaken als het kennen van werkafspraken, richtlijnen, relevante wet- en regelgeving, foldermateriaal voor patiënt en naasten, maar ook welke andere zorgverleners betrokken zijn bij deze patiënt.

Tactisch

De beleidsmakers kennen het gezamenlijke doel t.a.v. het optimaal organiseren van de zorg rond de patiënt en de bijbehorende samenwerkingsafspraken. Zorgverleners informeren de procesbegeleider (netwerkcoördinator) over hoe de processen rondom de samenwerking verlopen. In de tactische groep van het NPZ dient men over informatie te beschikken om prioriteiten te kunnen stellen. De tactische groep maakt binnen het NPZ afspraken over de wijze waarop dit plaatsvindt. Deze groep informeert de strategische groep over deze ontwikkelingen, deelt informatie binnen het consortium en legt signalen t.b.v. belangenbehartiging neer bij relevante landelijke organisaties, zoals Fibula, VWS etc.

Strategisch

De betrokkenen op dit niveau zijn geïnformeerd over:

- de mate waarin de netwerksamenwerking overeenkomt met de geformuleerde doelstelling(en)
 - hoe de samenwerking verloopt
 - welke (boven)regionale en landelijke trends en ontwikkelingen zich voordoen.
- Dit om de netwerkprocessen te kunnen bijsturen en/of te bepalen of belangenbehartiging nodig is.

De communicatiedoelstellingen dienen SMART geformuleerd te zijn en zijn in lijn met de doelstellingen van het NPZ en het NPPZ.

Zie ook *adviesdocument* '[Communicatieplan](#)'.

3.4 Faciliteren

Wat is faciliteren?

Faciliteren betekent 'vergemakkelijken', en in specifiekere zin '(mede) mogelijk maken door randvoorwaarden te vervullen'. Faciliteren binnen een NPZ betekent dat een NPZ een lid-organisatie of zorgverlener concrete of abstracte voorzieningen verleend, zodat diens taak en verantwoordelijkheid uitvoerbaar en mogelijk lichter wordt. Te denken valt aan: financiële steun, materialen, kosteloos beschikbaar stellen van ruimtes vanuit de lid-organisaties, het ter beschikking stellen van mensen, het delen van kennis, het organiseren van bijeenkomsten t.b.v. deskundigheidsbevordering etc.

Doelstellingen faciliteren

Het NPZ wil met faciliteren op de verschillende niveaus de volgende doelstellingen bereiken:

Operationeel

Zorg- en hulpverleners dienen de goede zorg te verlenen, zodat de patiënt kwaliteit van leven ervaart. Het NPZ faciliteert initiatieven en projecten die dat ondersteunen. Denk bijv. aan informatiefolders, deskundigheidsbevordering, lotgenotenbijeenkomsten etc.

Tactisch

Binnen het tactisch niveau dient de samenwerking binnen het netwerk soepel te verlopen. Daarvoor is het nodig dat de beleidsmakers van de individuele netwerkleden zorgen voor afstemming en samenwerking in de regio. Zoals ook al aangegeven bij informeren en communiceren is het optimaal organiseren van de processen rond de patiënt en de bijbehorende samenwerkingsafspraken hierbij het uitgangspunt. De knelpunten in de processen rondom de patiënt dienen geconstateerd te worden. De leden van het netwerk zorgen dan voor een gezamenlijke regionale oplossing. Het NPZ faciliteert:

- dat signalen gebundeld en gedeeld worden in de juiste gremia van het netwerk.
- de organisatie van informatievoorziening, bijeenkomsten etc.
- dat er overleg gevoerd wordt.
- dat er samenwerkingsafspraken gemaakt worden.
- initiatie en ondersteuning van projecten op dit niveau.

Strategisch

De bestuurders zorgen voor een gezamenlijk (boven)regionaal beleid op gebied van palliatieve zorg en voor de borging hiervan. Zij zorgen er randvoorwaardelijk voor dat functionarissen in de gelegenheid zijn om hun tijd, kennis en kunde in te zetten ten behoeve van activiteiten vanuit het NPZ. Het is de verantwoordelijkheid van deze groep om de gesignaleerde knelpunten als ook best practices in de regio op te lossen en uit te dragen. Het NPZ faciliteert de borging van netwerksamenwerking, bijvoorbeeld door het organiseren van relatiebeheer, financiering en het aanwijzen van een rechtspersoon voor het NPZ.

4. Adviesdocumenten per kerntaak

Fibula heeft bij de verschillende kerntaken adviesdocumenten opgesteld. Hieronder staan de beschikbare adviesdocumenten.

Kerntaak Coördineren

4.1 Meerjarenbeleidsplan

Fibula gaat in dit adviesdocument in op de formulering van een meerjarenbeleidsplan. De opties die Fibula in dit document aanreikt, zijn bedoeld als voorbeeld en als denkkader voor de verdere vormgeving van een meerjarenbeleidsplan binnen het NPZ. Fibula adviseert de NPZ om de onderdelen beschreven in hoofdstuk 2, onder andere de missie, visie en doelstellingen van een NPZ, op te nemen in het meerjarenbeleidsplan.

U kunt dit adviesdocument vinden in de [Kennisbank Handreiking](#) op de website van Fibula onder de **kerntaak coördineren**.
Bekijk ook de bijbehorende [voorbeelddocumenten](#) in de Kennisbank.

4.2 Structuur van het NPZ

Fibula gaat in dit adviesdocument in op de mogelijke structuur van een NPZ. Fibula merkt op dat het neerzetten van een structuur van een NPZ niet los te zien is van de regio. Het proces om te komen tot een goede inrichting van een NPZ in een specifieke regio is van groot belang. De opties die Fibula in dit document aanreikt, zijn bedoeld als voorbeeld en als denkkader.

U kunt dit adviesdocument vinden in de [Kennisbank Handreiking](#) op de website van Fibula onder de **kerntaak coördineren**.
Bekijk ook de bijbehorende [voorbeelddocumenten](#) in de Kennisbank.

4.3 Taken en verantwoordelijkheden Netwerkcoördinator Palliatieve Zorg

Fibula geeft in dit document adviezen over de taken en verantwoordelijkheden van de netwerkcoördinator palliatieve zorg. In hoofdstuk 2 staat de [taakfunctieomschrijving Netwerkcoördinator Palliatieve Zorg](#), zoals Fibula die in december 2015 heeft opgesteld.

U kunt dit adviesdocument vinden in de [Kennisbank Handreiking](#) op de website van Fibula onder de **kerntaak coördineren**.
Bekijk ook de bijbehorende [voorbeelddocumenten](#) in de Kennisbank.

4.4 Toetreding tot het NPZ

Fibula beschrijft in dit adviesdocument de mogelijke afspraken die gemaakt kunnen worden over toetreding van aanbieders tot het NPZ in een specifieke regio. Per onderwerp geven we voorbeelden weer. Het NPZ kan deze naar eigen inzicht aanpassen.

U kunt dit adviesdocument vinden in de [Kennisbank Handreiking](#) op de website van Fibula onder de **kerntaak coördineren**.
Bekijk ook de bijbehorende [voorbeelddocumenten](#) in de Kennisbank.

4.5 Financiële middelen NPZ

In dit adviesdocument geeft Fibula adviezen en voorbeelden voor het in kaart brengen van mogelijke financieringsstromen binnen een NPZ. In de huidige situatie is er veel verschil tussen de NPZ in de middelen die zij ter beschikking hebben. Fibula maakt inzichtelijk welke financieringsmogelijkheden er zijn en onder welke voorwaarden deze kunnen gelden voor een NPZ. Er blijft ruimte voor de 'couleur locale', het regionaal maatwerk bij het regelen van financiële middelen om de activiteiten van een NPZ uit te voeren.

Het vertrekpunt bij dit adviesdocument is de [Kamerbrief van het Ministerie van VWS aan de Tweede Kamer van 20 mei 2016](#) over de wijzigingen en opzet voor de Netwerken Palliatieve Zorg. In de brief wordt aangekondigd dat de subsidie doorloopt en de berekening van het subsidiebedrag op onderdelen wijzigt.

U kunt dit adviesdocument vinden in de [Kennisbank Handreiking](#) op de website van Fibula onder de **kerntaak coördineren**.
Bekijk ook de bijbehorende [voorbeelddocumenten](#) in de Kennisbank.

4.6 Conflicten binnen het NPZ

Fibula geeft in dit adviesdocument tips en suggesties over hoe omgegaan kan worden met conflicten binnen het NPZ. Het document beschrijft een procedure bij conflicten binnen het NPZ. Het betreft een voorbeeldprocedure, waar een NPZ aanvullingen op kan doen, of juist zaken uit weg kan laten die niet relevant of passend zijn voor het betreffende netwerk. In dit document wordt niet beschreven om welke conflicten het gaat. Het kan gaan om kleine onenigheden, verwarringen of grote conflicten over allerlei onderwerpen.

U kunt dit adviesdocument vinden in de [Kennisbank Handreiking](#) op de website van Fibula onder de **kerntaak coördineren**.

4.7 Samenwerkingsovereenkomst NPZ

Fibula geeft in dit document adviezen over de inhoud en vormgeving van een samenwerkingsovereenkomst in een NPZ. De opties die Fibula u in dit document aanreikt, zijn bedoeld als voorbeeld en als denkkader voor de verdere vormgeving van de samenwerking binnen het NPZ.

U kunt dit adviesdocument vinden in de [Kennisbank Handreiking](#) op de website van Fibula onder de **kerntaak coördineren**.
Bekijk ook de bijbehorende [voorbeelddocumenten](#) in de Kennisbank.

4.8 Jaarplan NPZ

Fibula geeft in dit document adviezen over de inhoud en opbouw van een jaarplan van een NPZ. Fibula adviseert de NPZ om de onderdelen beschreven in hoofdstuk 8.1 in het jaarplan op te nemen. De opties die Fibula in dit hoofdstuk aanreikt, zijn bedoeld als voorbeeld en als denkkader voor de verdere vormgeving van een jaarplan binnen het NPZ. De diverse netwerken hanteren verschillende benamingen voor een jaarplan, zoals bijvoorbeeld activiteitenplan. Met het jaarplan wordt het plan bedoeld, met daarbij een begroting, voor de activiteiten van het netwerk.

U kunt dit adviesdocument vinden in de [Kennisbank Handreiking](#) op de website van Fibula onder de **kerntaak coördineren**.
Bekijk ook de bijbehorende [voorbeelddocumenten](#) in de Kennisbank.

4.9 Jaarverslag NPZ

In dit document geeft Fibula adviezen over de inhoud en vormgeving van een jaarverslag in een NPZ. Fibula raadt de NPZ aan na te denken over de wijze waarop zij verantwoording af willen leggen naar hun achterban over de activiteiten en de resultaten van het afgelopen jaar. Dat kan door middel van een jaarverslag. Fibula adviseert de NPZ om de onderdelen beschreven in hoofdstuk 9.1 in het jaarverslag op te nemen. De opties die Fibula in dit hoofdstuk aanreikt, zijn bedoeld als voorbeeld en als denkkader voor de verdere vormgeving van een jaarverslag binnen het NPZ. Met het jaarverslag wordt bedoeld: het verslag, met daarbij een begroting, voor de jaarlijkse verantwoording naar de leden van het netwerk.

U kunt dit adviesdocument vinden in de [Kennisbank Handreiking](#) op de website van Fibula onder de **kerntaak coördineren**.
Bekijk ook de bijbehorende [voorbeelddocumenten](#) in de Kennisbank.

Kerntaak Signaleren

4.10 Mogelijkheden om te signaleren

Fibula geeft in dit document adviezen over de mogelijkheden om knelpunten en goede voorbeelden te signaleren binnen een NPZ. De opties die Fibula in dit document aanreikt, zijn bedoeld als voorbeeld en als denkkader voor de verdere vormgeving van het signaleren. Concrete afspraken daarover worden binnen een NPZ gemaakt.

U kunt dit adviesdocument vinden in de [Kennisbank Handreiking](#) op de website van Fibula onder de **kerntaak signaleren**.
Bekijk ook de bijbehorende voorbeelddocumenten in de Kennisbank.

Kerntaak Informeren

4.11 Communicatieplan

Fibula geeft in dit document adviezen over de inhoud en opbouw van een communicatieplan van een NPZ. Fibula adviseert de NPZ om de onderdelen beschreven in hoofdstuk 2, in het communicatieplan op te nemen. De opties die Fibula in dit hoofdstuk aanreikt, zijn bedoeld als voorbeeld en als denkkader voor de verdere vormgeving van een communicatieplan binnen het NPZ.

U kunt dit adviesdocument vinden in de [Kennisbank Handreiking](#) op de website van Fibula onder de **kerntaak informeren**.
Bekijk ook de bijbehorende voorbeelddocumenten in de Kennisbank.

Bijlage 1 Tot de Kern

In deze bijlage staan de conclusies en aanbevelingen uit het rapport 'Tot de Kern' (2016) verwoord, geschreven door Kenniscentrum Zorginnovatie Rotterdam. Deze hebben als richting gediend voor het nader uitwerken van de kerntaken coördineren, signaleren, informeren en faciliteren.

Kerntaak coördineren

De *conclusie* over Coördineren luidt: 'Ten aanzien van de kernfunctie 'coördineren' bestaan knelpunten in de formalisering van beleid. Het informele samenwerken gebeurt in veel NPZ met veel enthousiasme en dit is belangrijk om in deze setting samen te werken, maar het is niet voldoende om gedegen en stabiel beleid vorm te geven en afspraken na te komen. Het feit dat veel respondenten aangeven dat de netwerkcoördinator niet het vertrouwen heeft van lid-organisaties, dat het netwerk geen eenheid is én dat niet alle lid-organisaties in verhouding financieel bijdragen aan het netwerk staan verdere formalisering in de weg'.

De geformuleerde *aanbeveling* is: 'Om de NPZ een belangrijke schakel te laten zijn in het NPPZ is formalisering van beleid en afspraken noodzakelijk. Om palliatieve zorg en vooral het primaire proces te optimaliseren moeten afspraken niet alleen worden gemaakt, maar ook worden nageleefd, getoetst en de effecten worden geëvalueerd. Op dit gebied kunnen hogere eisen gesteld worden aan de NPZ.'

Kerntaak signaleren

De *conclusie* over Signaleren luidt: 'Over deze kerntaak zijn in veel netwerken nog nauwelijks afspraken gemaakt en is geen overeenstemming over de manier waarop de NPZ dit zouden moeten doen en tot op welk niveau: alleen op het niveau van zorgorganisaties, of ook op het niveau van de patiënt en zijn naasten'.

De geformuleerde *aanbeveling* is: 'Over de invulling van signalering zal op verschillende niveaus gesproken moeten worden: wat is wenselijk, wat is nodig en hoe gaan we dat doen? Omdat dit betrekking heeft op het primaire proces bij en tussen lid-organisaties en deze functie de praktijk van de lid-organisaties raakt, kan dit ingewikkeld zijn. Afstemmen, afspraken maken en naleven van deze afspraken is echter in vrijwel alle netwerken nog noodzakelijk en vereist veel aandacht'.

Kerntaak informeren

De *conclusie* over Informeren luidt: 'Verwachtingen over wie in het NPZ een rol heeft bij deze kerntaak komen niet altijd overeen, maar desondanks gebeurt dit over het algemeen naar tevredenheid. Op het gebied van communicatie met de direct betrokkenen bij het primaire proces zijn respondenten minder tevreden'.

De geformuleerde *aanbeveling* is: 'Standpunten en verwachtingen over communicatie dienen met betrokkenen bij het primaire proces te worden uitgewisseld en activiteiten worden hier op afgestemd. Het hanteren van een communicatieplan kan hierbij behulpzaam zijn'.

Kerntaak faciliteren

De *conclusie* over Faciliteren luidt: 'Faciliteren van verbeteringen in de kwaliteit van zorg gebeurt veelvuldig. Dit lijkt echter wel aanbod-gericht en, gezien eerder beschreven uitkomsten, veel minder gebaseerd op bestaande knelpunten of wensen en behoeften van patiënten en naasten. Deze zijn namelijk niet altijd voldoende in beeld'.

De geformuleerde *aanbeveling* is: 'Continueer de faciliterende functie van de NPZ, maar laat knelpunten en behoeften van patiënten en naasten, informele zorgverleners en professionals vaker aanleiding zijn tot verbeteringen'.