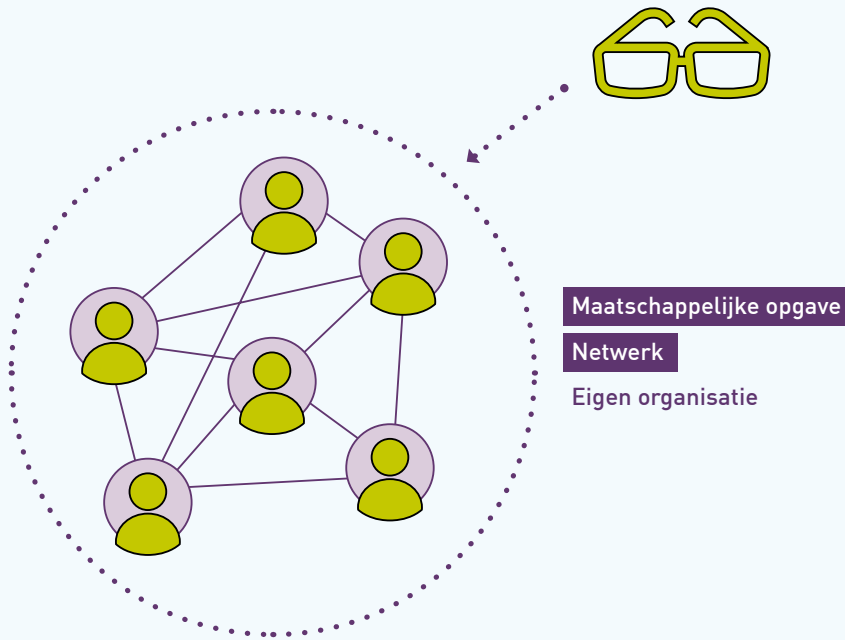


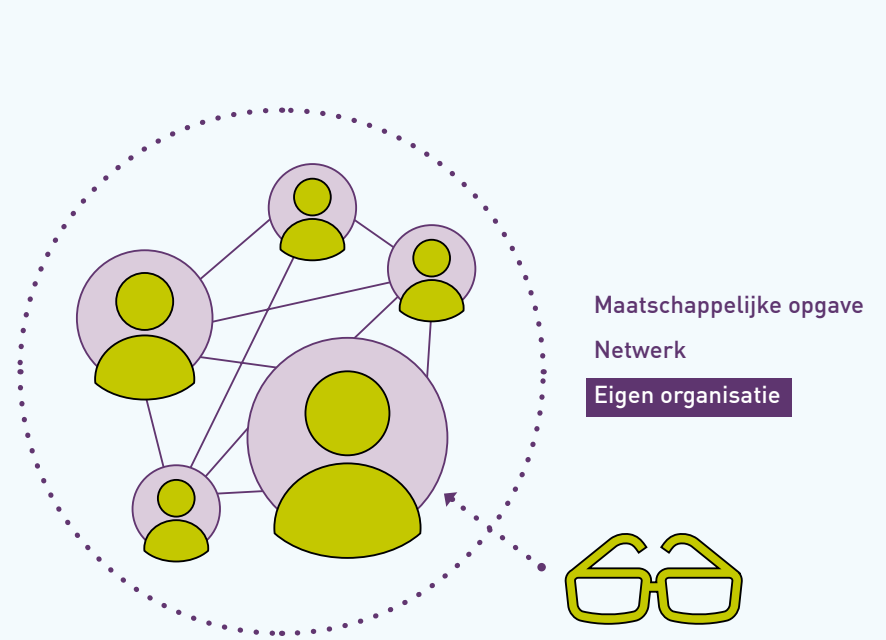
# DE BETEKENIS VAN MEER SAMENWERKEN IN NETWERKEN VOOR RADEN VAN TOEZICHT

Reflectie op basis van 10 'Goede gesprekken over Toezicht in en op netwerken'

Toezicht op het netwerk



Toezicht in het netwerk



# Inhoudsopgave

<b>HET VRAAGSTUK: TOEZICHT IN EN OP NETWERKEN</b>	<b>3</b>
<b>LEESWIJZER</b>	<b>4</b>
<b>DE ERVARINGEN IN DE PRAKTIJK? HET GOEDE GESPREK MET 10 RADEN</b>	<b>4</b>
• Vraagstelling RvT als startpunt	4
• Opzet bijeenkomsten	5
<b>THEMA'S EN GELEERDE LESSEN IN DE GESPREKKEN</b>	<b>6</b>
• Gesprek over het perspectief	6
• “Wat zitten we in veel netwerken, ik kan er mijn dag mee vullen”	8
• Hoe bespreek je de netwerken?	9
• Goede voorbeelden	10
• Dilemma's en uitdagingen	11
<b>OPROEP TOT SLOT: PAK DE HANDSCHOEN OP</b>	<b>14</b>
• Netwerken zijn de organiseerplatforms van de toekomst	14
• Wie houdt toezicht op de nieuwe organiseerplatforms: jij?	14
<b>MEER WETEN</b>	<b>15</b>

## Het vraagstuk: toezicht in en op netwerken

**De maatschappelijke vraagstukken waar zorg en ondersteuning voor staan, worden steeds complexer. Deze vraagstukken kan een organisatie veelal niet meer alleen oplossen. Iedere zorg- of welzijnsorganisatie heeft te maken met toenemende samenwerking tussen meerdere partijen. Samenwerken met anderen partijen is niet alleen nodig om waardecreatie te realiseren voor mensen met vaak een meervoudige zorg- of ondersteuningsvraag, het is onvermijdelijk geworden. Om de (regionale) toegang tot zorg en ondersteuning te waarborgen is domein overstijgend samenwerken daarmee niet langer vrijblijvend, maar een voorwaarde. Dat stelt iedere zorg- en welzijnsorganisatie voor nieuwe keuzes en nieuwe dilemma's.**

Deze ontwikkelingen zijn van betekenis voor professionals en bestuurders, maar zeker ook voor de mensen die de rol van interne toezichthouder vervullen. De huidige wijze van intern toezicht houden vraagt heroverweging, aanvulling en aanpassing. Het is niet toereikend om alleen vanuit het perspectief van de organisatie en haar belangen toezicht te houden. De Governance code zorg benadrukt ook steeds meer het maatschappelijk perspectief. Toezicht houden vanuit de maatschappelijke rol van de organisatie vraagt om een breder en ander perspectief en daarmee rolinvulling van de toezichthouder.<sup>2</sup>

Het goede nieuws is dat bij veel organisaties is doorgedrongen dat dit vraagt om een aanvullend perspectief op toezicht houden en wellicht een reflectie op de betekenis en een mogelijke verandering in de kernfuncties van de Raad van Toezicht (RvT). De oorspronkelijke drie kernfuncties (Toezicht,

In de gesprekken werden de termen samenwerkingsverbanden, allianties, netwerken en partnerships door elkaar gebruikt. In deze publicatie gebruiken we 'netwerken', waarmee we horizontale of domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden waaraan meer partijen meedoen bedoelen. Wij gaan in de publicatie verder niet in op de variëteit aan vormen van samenwerking.<sup>1</sup>

Klankbord, Werkgever) vragen een aanvullend perspectief. Dat perspectief gaat over de rol van toezicht in en op netwerken.

Deze beweging roept echter in menig bestuurskamer veel vragen en dilemma's op over de rol van toezicht.

Veel gehoorde vragen zijn dan, bijvoorbeeld:

- Vanuit welke perspectief en waarop willen wij als RvT toezien?
- Hoe, wanneer en waarover neemt de bestuurder de RvT mee bij (nieuwe) samenwerkingen?
- Welke ruimte heeft de bestuurder nodig om samenwerkingen te realiseren én wat kan de RvT dan wel doen en wat juist niet?
- Wat geeft de RvT genoeg comfort om vertrouwen en ruimte te geven?
- Heeft de RvT ook een rol in de samenwerkingsverbanden en netwerken waar de organisatie actief in is? En zo ja, wat is dan die rol?
- Hoe voorkomen we een stapeling van toezicht en blijft het werkbaar?

Deze aandacht voor netwerken bij het toezichthouden leidt tot een andere dynamiek tussen bestuurder en toezichthouder en vraagt daarmee een nieuw handelingsrepertoire. Momenteel zien we dat het handelingsrepertoire en de toezichtvisie van de RvT op dit terrein nog in ontwikkeling zijn. Er is ontluikende kennis beschikbaar en het vraagt vooral een gezamenlijke

zoektocht in de praktijk om al experimenterend tot een passende werkwijze en rolinvulling te komen.

Om aan deze zoektocht een bijdrage te leveren, zijn Vilans, Levinas Instituut en Common Eye het initiatief 'Een goed gesprek over toezicht op netwerken' gestart. Tien verschillende organisaties hebben op een oproep gereageerd om deel te nemen aan deze zoektocht. De opbrengsten uit die sessies zijn gebundeld in deze publicatie, met verwijzingen naar bestaande literatuur. Dit met als doel om raden van toezicht en raden van bestuur te inspireren om zelf in beweging te komen en concrete handvaten te bieden hoe dit aan te pakken. Deze publicatie biedt nadrukkelijk een stand van zaken en is geen eindstand van wat er zou moeten gebeuren. Het vakgebied is immers nog volop in ontwikkeling.

## Leeswijzer

Eerst gaan we in op de voorbereiding en de opzet van de tien bijeenkomsten. Vervolgens gaan we in op de kernthema's en geleerde lessen. Daarna bespreken we de dilemma's en uitdagingen. We sluiten af met een oproep en verwijzingen voor meer informatie.

---

<sup>1</sup>- Zie hiervoor onder meer: Kaats E. en W. Opheij (2013) Leren samenwerken tussen organisaties; Kenis P. en B. Cambré (2019) Organisatienetwerken.

<sup>2</sup> Minkman, M., Van Berkel Smit, M., Dannenberg, E., Heeren, T., De Jong, M., Laheij, J., Van Ooijen, M., Stegehuis, R., & Waarsenburg, D. (2021). Advies Governance van samenwerkingsverbanden: Niet samenwerken is geen optie meer. Geraadpleegd op 27 februari 2023, van <https://www.governancecodezorg.nl/wp-content/uploads/2021/11/Advies-governance-van-samenwerkingsverbanden.pdf>

## De ervaringen in de praktijk? Het goede gesprek met 10 raden

Wij hebben 10 RvT's gesproken over hoe ze hiermee bezig zijn, veelal met de raden van bestuur (RvB) erbij. Het waren ziekenhuizen (2), VVT-instellingen (6), een VG instelling (1) en een organisatie voor cliënten- en patiënten vertegenwoordiging (1).

Deze organisaties zijn op basis van eigen initiatief met ons in gesprek gegaan naar aanleiding van de publicatie 'Een goed gesprek over toezicht in netwerken'<sup>3</sup>. Representativiteit is hiermee niet gegarandeerd en ook niet beoogd. In combinatie met bestaande literatuur is gepoogd praktische handvatten te bieden.

### VRAAGSTELLING RVT ALS STARTPUNT

RvT's herkennen het toenemende belang van samenwerking in netwerken en begrijpen dat ze daar een rol in hebben. Het doel van 'het goede gesprek' was kennisverrijking, gedeelde beeldvorming en handelingsrepertoire bieden. De tien organisaties herkenden deze zoektocht naar de rol van de RvT heel sterk. Wat die rol dan precies is, daar blijken verschillende meningen over te bestaan. Het pallet aan opvattingen over de rol van toezichthouders in relatie tot samenwerking was breed:

---

<sup>3</sup>- Een goed gesprek over toezicht in netwerken, 2022, Common Eye, Levinas Instituut, Vilans, ondersteund door de NVTZ

**Van:**

- Samenwerken moet iets opleveren voor onze eigen organisatie en cliënten. Dus: niet doen tenzij je echt heel goed de meerwaarde hebt geëxpliciteerd.
- Het toezicht op samenwerking verschilt niet wezenlijk van ander toezicht.

**Tot:**

- Samenwerken is een maatschappelijke noodzaak en een gegeven.
- We hebben als RvT een expliciete maatschappelijke rol in die netwerken (maar welke, en hoe dan...?)

Waar men eensgezind over is, is dat de maatschappelijke betekenis mee moet worden genomen in de organisatiestrategie en daarmee ook een plek moet krijgen in de rol van de RvT. Deze rol wordt breed onderkend en was voor alle RvT's relevant en een gespreksthema. Voor het mandaat van de RvT werd in één RvT verwezen naar de rapportage van de Commissie Legemaate, Mandaat en Moeras<sup>4</sup>. Ook komt dit overeen met de Governancecode Zorg (2022) waarin de maatschappelijke opgave van de organisatie sterker wordt benadrukt.

De hoofdvraag uit de bijeenkomsten was: Wat is de rol van de RvT bij samenwerkingsverbanden en hoe doe ik dat goed?

---

<sup>4</sup> NVTZ, Commissie Legemaate, Mandaat en Moeras, over maatschappelijk mandaat als grondbeginsel voor intern toezicht in de zorg [Mandaat en moeras.pdf \(nrgovernance.nl\)](#)

## OPZET BIJEENKOMSTEN

Ter voorbereiding van deze bijeenkomsten is er met een vertegenwoordiger van de RvT en de RvB gesproken over de organisatie, haar context en ervaringen met samenwerking. Vervolgens hebben we gevraagd of er ter voorbereiding een oriëntatie kan worden gedaan op bestaande samenwerkingsverbanden, en de dilemma's die de bestuurder nu ervaart als het gaat om acteren in samenwerkingsverbanden en netwerken. Dat was het startpunt van het gesprek.

### Het programma van de bijeenkomsten was als volgt:

- Doel en opzet van de bijeenkomst en kennismaken;
- Plaatsbepaling; in welke samenwerkingsverbanden zijn we actief, en wat zijn bestuurlijke dilemma's (door bestuurder);
  - Toelichting door bestuurder
  - Gesprek over herkenbaarheid en puzzels van de RvT
- Kennisverrijking over samenwerken en netwerken;
  - Conceptuele toelichting
  - Gesprek over de betekenis voor betreffende organisatie en de rol van RvB en RvT
- Stand van zaken over toezicht in en op netwerken
  - Conceptuele toelichting
  - Dialoog toezichtdilemma's en – principes
- Betekenis voor de praktijk van besturen en toezicht in de eigen organisatie en het netwerk;
- Vertaling naar aanknopingspunten voor de eigen visie en werkwijze omtrent toezicht op netwerken.

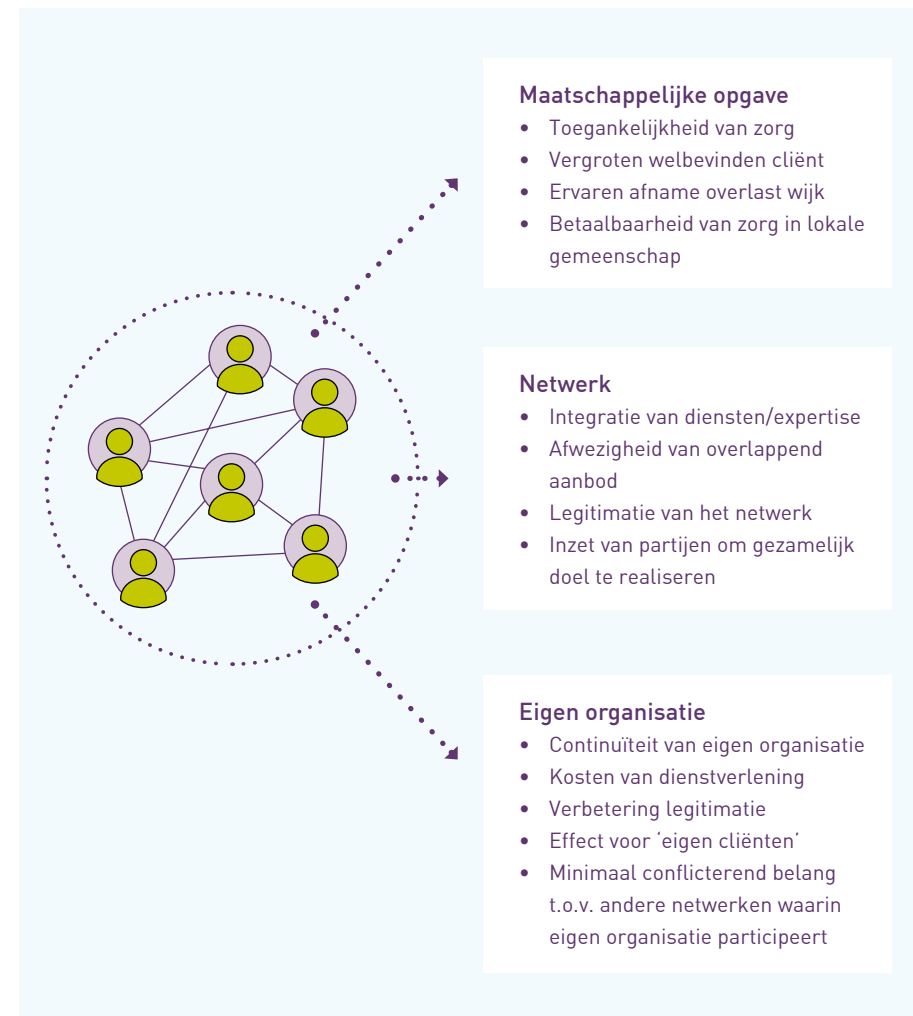
# Thema's en geleerde lessen in de gesprekken

In de meestal levendige gesprekken kwam een groot aantal thema's aan de orde. Wij gaan hierna in op de thema's die voor bestuurders en toezichthouders het meeste houvast boden.

## GESPREK OVER HET PERSPECTIEF

In alle gesprekken kwam het perspectief aan de orde als dilemma: zijn we er voor onze organisatie of voor het maatschappelijke belang? Ondanks de urgentie om meer (regionale) samenwerkingen aan te gaan en het besef van RvT's en RvB's om de toezichtspraktijk aan te laten sluiten op de maatschappelijke opgave, blijkt de mindset in veel gevallen vooral bij de eigen organisatie te liggen. Toezichthouders en bestuurders benoemen het belang van de maatschappelijke opgave aan de ene kant, maar – als het spannend wordt – kijken RvT's toch direct naar de risico's die het oplevert voor de eigen bedrijfsvoering. Daar zien we een discrepantie in wat er gezegd wordt en hoe er gehandeld wordt. Men wil wel, maar voelt ook een verantwoordelijkheid voor de eigen organisatie, mensen en werkgeverschap.

In figuur 1 is weergegeven hoe er naar samenwerkingen gekeken kan worden vanuit verschillende perspectieven, door (bijvoorbeeld) een RvT: veel RvT's concentreren zich dan nog steeds op de 'eigen organisatie', in mindere mate op het 'netwerk' en nog nauwelijks op de 'de maatschappelijke opgave'.



**Figuur 1.** Governance perspectieven (Barbara Geurtsen , gebaseerd op Provan, K. & Mitward, H. (2001).

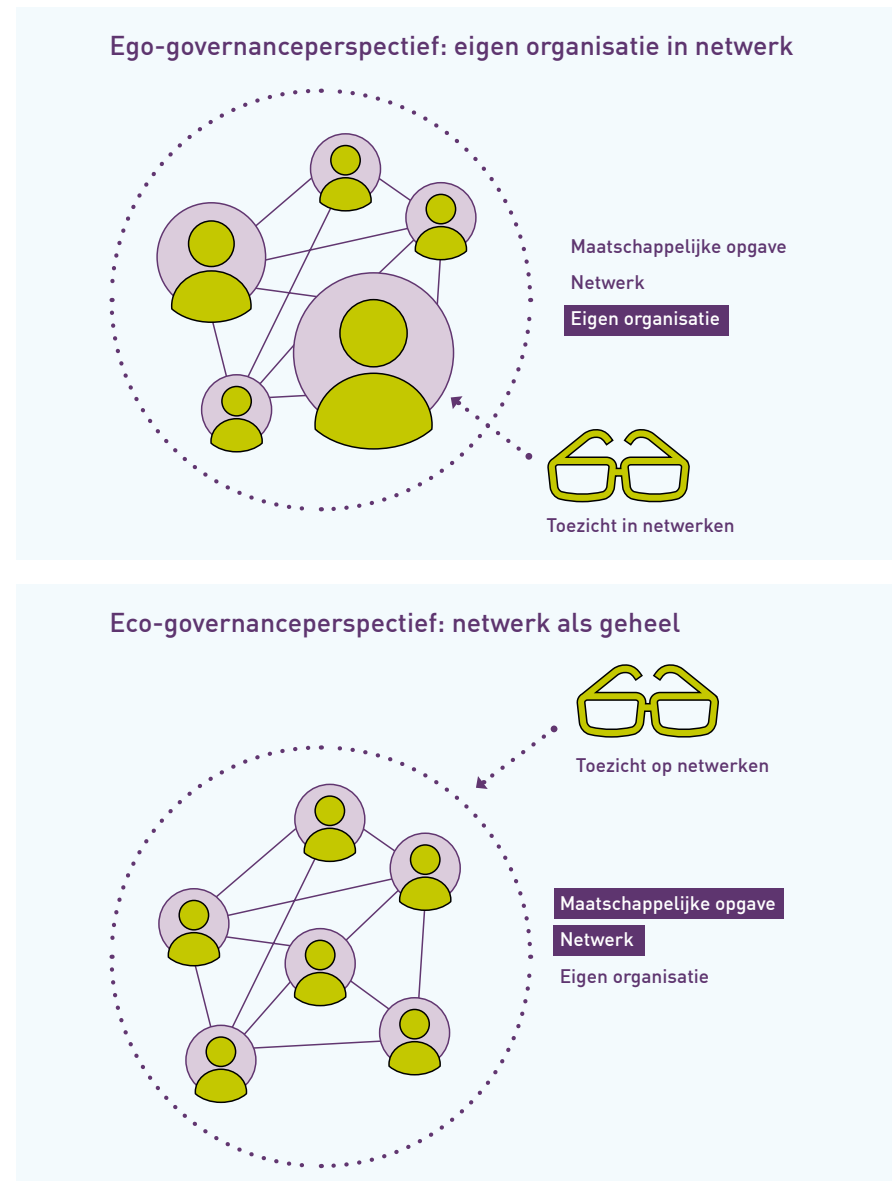
In navolging hierop, was het onderscheid tussen ‘Toezicht in netwerken’ en ‘Toezicht op netwerken’, gekoppeld aan dat perspectief, heel inzicht gevend.

Dit onderscheid duidt Barbara Geurtsen van het Levinas Instituut als volgt:

- Toezicht in netwerken: het toezicht op de individuele organisatie die in samenwerkingen (bijvoorbeeld een netwerk) acteren. Dit wordt ook wel het ego-governanceperspectief genoemd.
- Toezicht op netwerken: het toezicht op de nieuwe netwerkconstellatie, die juist in en door haar samenhang dingen (al dan niet) voor elkaar krijgt. Dit wordt ook wel het eco-governanceperspectief genoemd.

Zij onderscheidt in het toezicht de aandacht voor de maatschappelijke opgave, voor het netwerk, en voor de eigen organisatie. In het toezicht in het netwerk gaat het vooral om de eigen organisatie, die functioneert in het netwerk. Bij het toezicht op het netwerk staan juist dat cliënt-, gemeenschaps- en netwerkperspectief samen met de maatschappelijke opgave centraal.

In Figuur 2 is dit onderscheid schematisch weergegeven, waarbij de bril het toezichtperspectief aangeeft.



**Figuur 2.** Het onderscheid tussen toezicht in het netwerk en toezicht op het netwerk (bron Barbara Geurtsen, Levinas Instituut)

Zo zou je bijvoorbeeld vanuit het eco-perspectief de vraag stellen: hoe zijn de gezamenlijke verantwoordelijkheden, besluitvorming en aansprakelijkheden afgesproken? Waar liggen risico's en ook kansen voor innovatie-transformatie? In plaats van (ego-perspectief): welke risico's kan en wil onze organisatie lopen? Blijven we meedoen of niet in de samenwerking?

De raden van toezicht houden zich allemaal in meer of mindere mate bezig met toezicht in netwerken (ego-governanceperspectief). Weinig RvT's zijn bezig met toezicht op netwerken (eco-governanceperspectief) en als ze dat wel in beeld hebben dan is er nog geen gemeenschappelijk beeld wat te doen en te laten en welke netwerken je veel of weinig aandacht geeft, gezien de veelheid van netwerken waar een organisatie in kan participeren.

RvT's werden allemaal getriggerd door het onderscheid tussen 'in' en 'op' en willen er aandacht aan geven. Ze willen dat niet groots en meeslepend doen, maar willen experimenteren met de rol van toezicht op netwerken – in samenwerking met hun RvB – zonder dat ze het in één keer formaliseren.

## WAT ZITTEN WE IN VEEL NETWERKEN, IK KAN ER MIJN DAG MEE VULLEN

We vroegen bestuurders vooraf hun samenwerken in kaart te brengen en hun dilemma's weer te geven. Voor veel RvT's was dit overzicht op zich al inzicht gevend. Ze bespraken soms wel samenwerkingsverbanden, maar hadden geen overzicht op het totaal. Een heel veel gehoord dilemma van de bestuurder was: "het zijn er zo veel. Ik kan er mijn dag mee vullen. Maar kiezen is ook moeilijk."

Voor toezicht **in** netwerken is het nuttig om in kaart te brengen in welke samenwerkingsverbanden er wordt geparticipeerd. Daarbij helpt het om:

- Een overzicht te maken van de samenwerkingsverbanden waar je in zit. Wie nemen deel, wat is onze rol, hoeveel impact heeft het netwerk op de maatschappelijke opgave? Deze te categoriseren (strategisch-tactisch-operationeel niveau, is het een sectoraal georiënteerd of domeinoverstijgend verband, etc.). In vrijwel alle organisaties leidde dit overall overzicht tot nieuwe inzichten. Het geeft inzicht in de hoeveelheid en diversiteit van netwerken waarin een organisatie zich begeeft en faciliteert de dialoog welke rol toezichthouders (moeten) hebben bij welk netwerk.
- Naast de organisatiestrategie ook een strategie op samenwerken te expliciteren en die uit te lijnen met de samenwerkingsstrategieën van de samenwerkingsverbanden waarin wordt deelgenomen. Zorg ervoor dat deze, zoals in figuur 3 is uitgebeeld, op elkaar ingrijpen en op elkaar aansluiten. Gezien de belangrijke rol van de RvT bij strategieontwikkeling is deze koppeling naar samenwerkingsstrategie op zich heel vanzelfsprekend, maar het gebeurt nog niet vaak.
- Daarna de samenwerkingsstrategie (zie middelste vakje in figuur 3) van de organisatie ook een plek te geven in de toezichtsvisie van de RvT. RvT's hebben de toezichtsvisie steeds meer in beeld en deze is bij hun handelen en zelfevaluatie vaak een vertrek- en ijkpunt. Een paragraaf over de samenwerkingsstrategie en de rol van de RvT hierin opnemen helpt dus bij het bepalen waar je naar gaat kijken in de netwerken. Uiteraard kan dit na experimenteren steeds worden bijgesteld. Bijvoorbeeld in een jaarlijkse evaluatiebijeenkomst van de RvT.





Figuur 3. Strategieën van samenwerken, Kaats en Opheij, 2013

Toezicht **op** netwerken vraagt een benadering die precies andersom werkt:

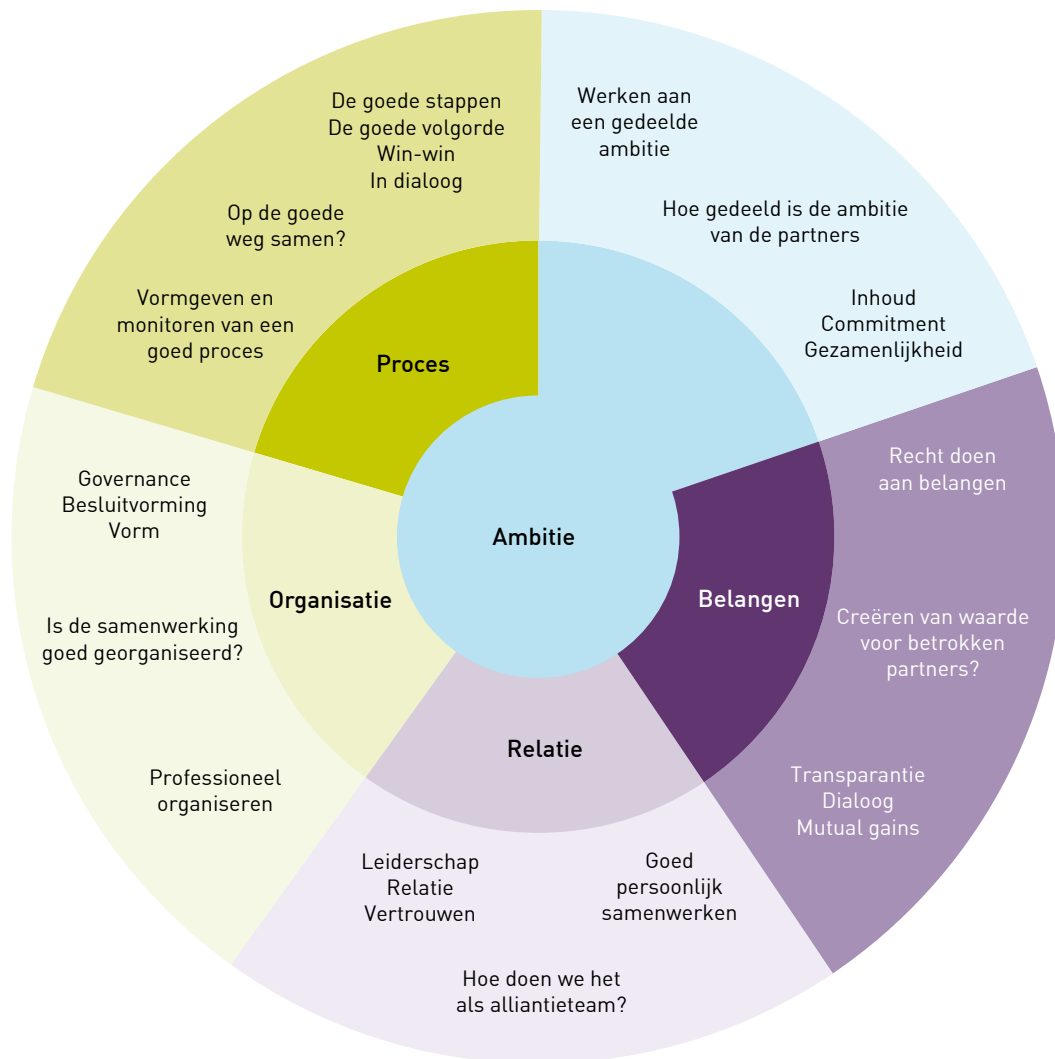
- Maak een overzicht van de maatschappelijke opgaves waar de organisatie zich toe verhoudt en bekijk daarna samen met de RvT en de RvB, aan de hand van dat overzicht, welke samenwerkingspartners je nodig hebt. Zo kan je ook bepalen waar je vooral energie in steekt, omdat je daar als organisatie een belangrijke rol weggelegd ziet.
- Bouw als RvT en RvB gezamenlijk kennis van netwerk governance op, door kennis over netwerken ook te borgen binnen werving en selectie van leden van de RvB/RvT.

## HOE BESPREEK JE DE NETWERKEN?

In veel raden van toezicht werd een netwerk besproken op het moment dat het niet zo lekker loopt, of als er een formele beslissing (in termen van samenwerkingsvorm) moet worden genomen. Alle RvT's hadden de behoefte om meer bij de verkenning en bij het vormen van de samenwerking meegenomen te worden. Men kwam vaak tot de volgende voorstellen voor de aanpak:

- Bespreek periodiek 1 à 2 (formeel en informeel) netwerken die het meest strategisch zijn en evalueer die periodiek samen met de RvB en de RvT. Daarbij kan je expliciet in gesprek gaan over waarden en perspectieven, om verder te komen dan alleen de vraag 'wat levert het ons op'. Op dat moment kunnen bijvoorbeeld dilemma's van bestuurders of de RvT in het functioneren van samenwerkingsverbanden als aanknopingspunt gebruik worden voor het goede gesprek. Een hulpmiddel kunnen de 5 condities voor samenwerking van Common Eye zijn: Ambitie, Belangen, Relatie, Organisatie en Proces. ([Er zijn 5 condities voor een kansrijke samenwerking - Kaats en Opheij](#)).

Een van de RvT's uit de bijeenkomsten bespreekt bijvoorbeeld jaarlijks die netwerken met de RvB vanuit de uitgangspunten: waar zitten zorgen, waar zitten kansen, waar zitten ontwikkelingen en bedreigingen en waar zitten blokkades en hoe gaan we daarmee om?



Figuur 4. Condities voor kansrijke samenwerking (Kaats en Opheij 2013)

## GOEDE VOORBEELDEN

Onderstaande citaten geven enkele voorbeelden hoe RvB's en RvT's nu aan de slag zijn met toezien in en op netwerken:

*“Aan de hand van een overzicht van netwerken bepalen we uitgangspunten die zorgen dat we weten over welke samenwerking we met elkaar in dialoog willen.”*

*“Als RvT en RvB gaan we experimenteren, oefenen met toezien op netwerken en dat bespreken we in het RvT overleg van de eigen organisatie. Op basis daarvan stellen we onze werkwijze bij, zodat we samen leren welke en wat we van de netwerken op de agenda willen zetten.”*

*“We willen niet alleen naar de harde kant, maar ook naar de zachte kant – denk aan cultuur en gedeelde waarden – van de netwerken kijken. Zoals bijvoorbeeld: hoe is de relatie, hoe verloopt de samenwerking?”*

*“Als RvT willen we als het gewenst is een ambassadeursrol vervullen richting netwerken. Als we naar bijeenkomsten over een netwerk gaan, dan gaan we altijd samen met de bestuurder.”*

*“Als we in de RvT een netwerk bespreken, willen we altijd de waarde voor de cliënt meenemen. Bijvoorbeeld door de vraag te stellen: what's in it voor de cliënt? Voor wie zitten we eigenlijk in dit netwerk?”*

*“We vragen onze bestuurder om voor het voor ons meest strategische netwerk een informatieavond voor te bereiden samen met de andere bestuurders. Daar nodigen we dan delegaties van toezichthouders voor uit. We leren dan die andere bestuurders en andere toezichthouders kennen en horen hoe zij over de samenwerking praten. Als het leuk en leerzaam is krijgt dat vast een interessant vervolg.”*

*“We gaan nader in gesprek met elkaar over de vraag hoe je als RvT zorgt dat je geïnformeerd bent, zonder dat je op de stoel van de bestuurder gaat zitten. We expliciteren de informatievraag: wat heb je nodig als RvT en van wie komt die informatie?”*

*“We gaan het vanaf nu ook hebben over de olifant in de samenwerkingskamer. De persoonlijke verhoudingen die de samenwerking kunnen maken en breken.”*

## DILEMMA'S EN UITDAGINGEN

We hebben in de bijeenkomsten gevraagd naar dilemma's en op basis daarvan in combinatie met bestaande kennis een aantal vraagstukken, aandachtspunten en lessen geformuleerd. Deze zijn hieronder uiteengezet.

- Pas op voor het stapelen van toezicht. Sommige RvT's hebben de neiging om bij het toezichthouden over samenwerkingen vooral te kijken naar de structuur. Het risico bij het formaliseren van een nieuw orgaan dat op een samenwerking toezicht houdt, is dat het de flexibiliteit die een samenwerkingsverband kenmerkt bedreigt. Probeer echt met elkaar te kijken waar je waarde toe kan voegen als RvT. Denk goed na, als de samenwerkingsportefeuille in beeld is, welke rol je als RvT wilt innemen voor welk soort netwerk. Daarbij kunnen afwegingen zoals (de grootte) van het maatschappelijk belang, de impact voor medewerkers, de sparringsbehoefte van de bestuurder en wat gevraagd wordt als formele toezichtstaak allemaal een rol spelen.
- Wees er bewust van dat de transformatie naar dit nieuwe en aanvullende perspectief op toezichthouden veel tijd kost. Dit gaat op voor de bestuurder: omdat deze na moet denken over hoe zich te verhouden tot de RvT als het gaat om samenwerkingsverbanden en steeds stil moet staan bij “waar betrek ik mijn toezichthouders bij en wanneer”. Dat is een andere situatie dan klassiek het alleen melden als er meerjarige samenwerkingsrelaties met een grote impact aangegaan worden. Het geldt ook voor de RvT: dit omdat je met elkaar een visie gaat bepalen op samenwerken. Dat kan een mooie stap zijn en houvast geven voor zowel toezicht als bestuur; wanneer werken we samen en vanuit welke governance principes willen we dat doen? Het kan ook betekenen dat je span of attention daardoor uitbreidt. Je kijkt voortaan naar de (regionale) gezamenlijke opgave en alle inwoners van een regio of breder, in plaats van alleen de patiënten of cliënten van de eigen organisatie.

- Wees je bewust van het ‘oude kijken’ naar nieuwe vraagstukken, zoals samenwerking. We zien bijvoorbeeld dat bij samenwerking wordt geredeneerd alsof het doel en de probleemstelling al vast staan. Terwijl hier vaak meerdere percepties over zijn. Dit wordt ook wel de “logica van hiërarchie” en de “logica van het netwerk” genoemd. De twee logica’s zijn uitersten en er zijn natuurlijk vele combinaties en mengvormen in de werkelijkheid. Het gaat erom dat je bewust bent van de verschillende perspectieven op sturing. Een aandachtspunt is dat vaak naar netwerken gekeken wordt als ware “de logica van de hiërarchie” aan de orde. Maar feitelijk is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Dit vraagt bewustzijn dat deze twee logica’s verschillen en in een gesprek makkelijk door elkaar lopen. Dat leidt tot spraakverwarring. In tabel 1 staan deze twee logica’s naast elkaar.

Logica van de hiërarchie	vs.	logica van de samenwerking
<b>Er is één leidende partij</b>		<b>Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een probleem (gedefinieerd door een leidende partij)</li> <li>• Doelstelling is referentiepunt (gedefinieerd door de leidende partij)</li> <li>• Informatie is robuust en objectief</li> <li>• Na besluit staat de koers vast</li> <li>• Uitvoering: probleem en doel zijn gegeven</li> <li>• Norm: doelrealisatie leidende partij</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een probleemperceptie</li> <li>• Doelstelling is op dit moment passend</li> <li>• Informatie is intersubjectief en geconstrueerd</li> <li>• Na besluit is er een nieuwe ronde met nieuwe kansen</li> <li>• Uitvoering: men is alert op nieuwe kansen</li> <li>• Norm: gesorteerd effect en tolerantie</li> </ul>

**Tabel 1:** Logica van hiërarchie en samenwerking, (gebaseerd op De Bruijn en ten Heuvelhof (2017))

- Een volgende stap is dat we hebben gezien dat het voor de RvT zoeken is naar een nieuw evenwicht tussen het eco-perspectief en het ego-perspectief. Beiden zijn aan de orde, maar het is de kunst te balanceren, uitgebeeld in tabel 2 hieronder. Het is belangrijk om bijvoorbeeld balans te zoeken tussen de waarden van de organisatie en de waarden van het netwerk.

## Leren balanceren

### Uitdagingen bij toezicht houden

Maatschappelijke doelstelling organisatie	↔	Gezamenlijk maatschappelijke opgave
Organisatiebelang	↔	Netwerkbelang
Waarde(n) organisatie	↔	Waarde(n) netwerk
Compliance	↔	Maatschappelijk rendement
Doelrealisatie	↔	Beweging omgeving/kansen
Control	↔	Reflectie, leren en ontwikkelen

**Tabel 2:** Leren Balanceren, (Barbara Geurtsen, Levinas Instituut)

- Een ander onderwerp van gesprek tijdens de bijeenkomsten was: Op basis waarvan agendeer je een netwerk? Dat is een zoektocht die de RvB en de RvT in gezamenlijkheid af zullen moeten leggen. Ook dit zal een dynamische kwestie zijn, omdat netwerken door de tijd heen belangrijker kunnen worden en meer of minder impact kunnen hebben op de maatschappelijke opgave. Weersta dus ook hier de verleiding om dit al te zeer te formaliseren. Wel is het goed om bepaalde uitgangspunten af te spreken, zodat het bestuur een handvat heeft en niet achteraf het gesprek hoeft plaats te vinden waarom een netwerk onbekend was voor de RvT.
- Als je als RvT gaat kijken naar samenwerkingen, besef dan ook dat afspraken in deze netwerken gevolgen kunnen hebben voor allerlei verschillende onderdelen van de eigen organisatie. Zie hiervoor bijvoorbeeld het kennisproduct [Zo regel je samenwerken in zorgnetwerken \(vilans.nl\)](#) als aanknopingspunt. Denk hierbij aan bestuurlijke drukte van de RvB die de nodige tijd buiten de organisatie besteed en aan het mandateren van afgevaardigden. Maar ook: wie zijn die afgevaardigden van de organisatie en wat moeten die mensen kunnen om dat goed te doen? Welke kwaliteiten hebben deze mensen nodig? Dat vraagt ook om samenwerkingsvaardigheden en een tactisch en strategisch inzicht. Daar zou je in de eigen organisatie ook op kunnen toezien.
- Een minder concreet maar ook belangrijk punt is wat de onderliggende waarden in de samenwerking zijn. Het gaat niet alleen om structuur en maatschappelijk doel, maar ook over hoe om te gaan met: wat is belangrijk en hoe om te gaan als onderliggende waarden botsen? Hoe is de waardenhiërarchie, wat is het meest van belang, wat daarna?

Onderzoek laat zien dat het zinvol is om deze waarden te expliciteren, zowel in de eigen RvT als in een gezamenlijk gremium. Ook in de samenwerking tussen bestuurders kan dat van belang zijn. Bijvoorbeeld als er een netwerk is waarin ‘grotere en kleinere’ partijen een rol spelen; hoe voorkom je dat ieders stem blijft tellen maar er ook recht gedaan wordt aan de verschillende waarden en belangen?<sup>5</sup>

Ten slotte is een belangrijk aandachtspunt, de verhouding tussen de RvB en de RvT. Wie doet wat bij netwerken? Je wilt ervoor waken dat de RvT bij elk netwerk aanschuift. We zagen ook soms dat RvB’s de RvT op afstand houden- *Samenwerking, dat is van de RvB, toch?* Bestuurders kunnen de aanwezigheid van een RvT-lid als ‘controleerend’ ervaren, terwijl het doel anders is. Dat moet expliciet besproken worden. Klassiek gezien, schuift een RvT-lid (pas) aan, als er ‘wat aan de hand is’. In deze tijd met complexe maatschappelijk opgaven, kunnen toezichthouders niet meer alleen aan de zijlijn blijven staan kijken. Natuurlijk is het zo dat de bestuurder uiteindelijk bij de netwerkoverleggen aanschuift, maar het is belangrijk om hierover open het gesprek aan te gaan met elkaar. Redeneer daarbij vanuit de (regionale) gemeenschappelijke opgave en welke bijdrage jullie organisatie daaraan kan leveren. Wat is er nodig om daar goed op te kunnen toezien?

<sup>5</sup> Welke waarden een rol spelen bij integrale zorg. (2019, 1 oktober). Vilans. <https://www.vilans.nl/actueel/nieuws/welke-waarden-een-rol-spelen-bij-integrale-zorg>

# Oproep tot slot: pak de handschoen op

Ten slotte willen we deze publicatie afsluiten met twee oproepen.

## NETWERKEN ZIJN DE ORGANISEERPLATFORMS VAN DE TOEKOMST

(Domein overstijgende) samenwerking is het nieuwe normaal, en als je hierop als zorgorganisatie niet voorsorteert, word je vanzelf geconfronteerd met samenwerkingen waar je misschien minder eigen overwegingen in hebt kunnen maken. Het gevaar speelt dat je bij (bijvoorbeeld financiële) bedreigingen naar binnen gaat richten en naar de korte termijn gaat kijken, terwijl dat juist het moment is om naar buiten te treden en samen de handschoen op te pakken. Daarbij blijft overeind staan, dat samenwerking wel ergens toe moet leiden en schaarse tijd, middelen en mensen passend moeten worden ingezet.

De transitie vraagt tijd. Het leren balanceren tussen maatschappelijke opgave(n) en eigen organisatie belangen is een wezenlijke en belangrijke opdracht van de RvB en de RvT samen.

Er wordt veel belang aan dit thema gehecht, en tot nu toe is het veld nog erg zoekende. De mindset die we anno 2022 zagen bleek veelal toch op de eigen organisatie gericht, ondanks alle aandacht voor netwerken en regionale samenwerking bekrachtigd in beleid zoals bijvoorbeeld in het Integraal Zorg Akkoord en het WOZO-programma. Dit vraagt een aanvullend perspectief. De vraag is vooral: hoe dan? Toezichthouders en bestuurders zijn op zoek naar goed handelingsrepertoire en inspirerende voorbeelden en daar hebben we met deze publicatie gepoogd een bijdrage aan te leveren.

## Onze oproep aan bestuurders en toezichthouders is dan ook:

pak de handschoen op en spring in het diepe door in de netwerkpraktijk te handelen, leren en ervaringen uit te wisselen!

## WIE HOUDT TOEZICHT OP DE NIEUWE ORGANISEER PLATFORMS: JIJ?

Wij zien dat netwerken de nieuwe platforms voor het realiseren van maatschappelijke waarde worden. Vanuit dat perspectief is ook maatschappelijk toezicht gewenst, dat verder reikt dan het toezicht op de partners in het netwerk. Het netwerk kent immers haar eigen dynamiek, die – als het goed is – verder reikt dan de som van de partners.

## Onze oproep naar de bestuurlijke tafels en andere netwerken in de regio:

zorg dat, wanneer je afspraken maakt over samenwerking, je nadenkt over de doorontwikkeling van toezicht en besluit hoe je dit in wilt richten. Wat heb je hierbij nodig van de RvT's van de deelnemende partners? Ken je elkaar, wat is nodig en welke vorm past? Start het goede gesprek hierover met de maatschappelijke opgave als gedeeld uitgangspunt.

Zoals gezegd, toezicht in en op netwerken is een zoektocht. Daarbij helpt allereerst 'Een goed gesprek'.

## Meer weten

- De Bruijn H. en E. ten Heuvelhof (2017), Management in netwerken, Boom
- De Governance van netwerkzorg ontrafeld. <https://www.vilans.nl/kennis/de-governance-van-netwerkzorg-ontrafeld>
- Een goed gesprek over toezicht in netwerken, 2022, Common Eye, Levinas Instituut, Vilans, ondersteund door de NVTZ. <https://www.vilans.nl/actueel/verhalen/een-goed-gesprek-over-toezicht-op-netwerken>
- Governancecode Zorg (2022), Boz, Utrecht. <https://www.governancecodezorg.nl/>
- Handreiking toezichtvisie (2021). NVTZ. <https://www.nvtz.nl/kennisbank/handreiking-toezichtvisie/>
- Houwen L & Minkman M (2023). Governance in de zorg. In: van der Voort, van der Meer & Minkman. Zorg voor transitie. Naar passend leiden, organiseren en waarderen in de gezondheidszorg. Boom Uitgevers.
- Ik zie, ik zie wat jij niet ziet... factoren die bijdragen aan invloed van toezicht op de meerwaarde van netwerken. Barbara Geurtsen, Levinas Governance Instituut, 2021. [https://www.levinasinstituut.nl/wp-content/uploads/2021/07/Magazine\\_online.pdf](https://www.levinasinstituut.nl/wp-content/uploads/2021/07/Magazine_online.pdf)
- Kaats E. en W. Opheij (2013) Leren samenwerken tussen organisaties, Vakmedianet
- Michgelsen J, Glimmerveen LM, Pittens CACM, Minkman MMN. Decision-Making Dilemmas within Integrated Care Service Networks: A Systematic Literature Review. International Journal of Integrated Care. 2022;22(4):11. DOI: <http://doi.org/10.5334/ijic.6458>
- Minkman et al. Toezicht en netwerken. Wetenschappelijke Advies Raad NVTZ. Utrecht: NVTZ (maart 2023)
- Minkman et al/ Innovatie Advies Commissie Governance (2022). Impact samenwerkingen op Governancecode Zorg. Niet samenwerken is geen optie meer. In: Goed Bestuur & Toezicht, 3, p48-p55
- Minkman M. Slowing Down to Accelerate: The Innovation of the Fundamentals of Integrated Care Governance. International Journal of Integrated Care. 2022;22(1):24. DOI: <http://doi.org/10.5334/ijic.6548>
- NVTZ, Commissie Legemaate, Mandaat en Moeras, over maatschappelijk mandaat als grondbeginsel voor intern toezicht in de zorg [Mandaat en moeras.pdf \(nrgovernance.nl\)](#)
- P. Kenis en B. Cambré (2019) Organisatienetwerken (2019), Pelckmans Pro
- Provan, K. & Milward, H. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. Public Administration Review, 4(61), 414-423. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045>
- Reisgids voor toezichthouders bij het kwaliteitskader verpleeghuiszorg (2020). NVTZ & Vilans. <https://www.vilans.nl/actueel/nieuws/publicatie-voor-goed-toezichthouden-in-verpleeghuiszorg>
- Waardenkaart: verbeter de samenwerking. (2022, 10 november). Vilans. <https://www.vilans.nl/kennis/waardenkaart-verbeter-de-samenwerking>
- Zonneveld, N., Glimmerveen, L., Kenis, P., Polanco, N. T., Johansen, A. S., & Minkman, M. M. (2022). Values Underpinning Integrated, People-Centred Health Services: Similarities and Differences among Actor Groups Across Europe. International Journal of Integrated Care, 22(3).
- Zonneveld, N., Raab, J., & Minkman, M. M. (2020). Towards a values framework for integrated health services: An international Delphi study. BMC health services research, 20(1), 1-13.
- Zonneveld, N., Driessen, N., Stüssgen, R. A. J., & Minkman, M. M. N. (2018). Values of Integrated Care: A Systematic Review. International Journal of Integrated Care, 18(4), 9. <https://doi.org/10.5334/ijic.4172>

# Dit is Vilans

Samen zorgen dat zorg beter werkt, dat is het maatschappelijke doel van Vilans. Daarvoor brengen en houden we kennis in beweging, met het veld en met andere partners in de langdurende zorg. Als kennisorganisatie willen we dat iedereen met een langdurende zorgvraag zoveel mogelijk het leven kan leiden dat hij of zij wenst.

## Colofon

### VILANS

Sandra Dahmen  
Marloes Berkelaar  
Dominic Vestering  
Mirella Minkman

### COMMON EYE

Ben Hammer  
Wilfrid Opheij

### MET DANK AAN

Barbara Geurtsen, Levinas Instituut

### VORMGEVING

Marcom+design, Utrecht

Maart 2023

### ©Vilans

Churchillaan 11  
3527 GV Utrecht  
030 789 23 00  
info@vilans.nl  
www.vilans.nl

