

Handreiking Effectief Samenwerken

Perspectieven en inzichten die bestuurders kunnen helpen bij het samenwerken aan maatschappelijke opgaven



Deze handreiking is tot stand gekomen in samenwerking met Common Eye

Barbara Geurtsen & Wilfrid Opheij

Oktober 2024

The logo for NVZD, featuring the letters 'NVZD' in a bold, orange, sans-serif font. To the right of the letters is a white curved line that starts below the 'D' and curves upwards and to the left, ending under the 'V'.

NVZD
VERENIGING VAN
BESTUURDERS IN
DE ZORG

Handreiking Effectief Samenwerken

Hoe is de handreiking tot stand gekomen?

Het thema 'effectief samenwerken' was één van de kernthema's van de governancecommissie van de NVZD. Governance en netwerken is twee jaar lang onderwerp van gesprek geweest binnen de governancecommissie middels scholing, bestudering van praktijkvoorbeelden en bespreking van dilemma's. Zij heeft diverse workshops over governance en netwerken gehouden. In het najaar van 2023 organiseerde de NVZD bijeenkomsten met als thema's "Samenwerken aan maatschappelijke opgaves" (Manon de Caluwé), Toezicht in en op netwerken (Barbara Geurtsen) en Conditie voor kansrijke samenwerking (Wilfrid Opheij). Alle inleiders zijn verbonden aan Common Eye. Wilfrid Opheij heeft de governancecommissie inhoudelijk begeleid.

Deze handreiking is tot stand gekomen op basis van bovenstaande inspanningen en interviews met de leden van de governancecommissie. Barbara Geurtsen en Wilfrid Opheij waren de penvoerders van deze handreiking.

Common Eye is een organisatieadviesbureau op het gebied van samenwerken, allianties en netwerken. De experts van Common Eye zijn gedreven om het brede vak- en kennisgebied van samenwerken te verrijken. Daarom publiceren zij met grote regelmaat artikelen, white papers en managementboeken. Common Eye werkt daarbij nauw samen met praktijk en wetenschap. Ook ontwikkelen zij modellen en praktische instrumenten. Op [samenwerkingslab.nl](https://www.samenwerkingslab.nl) is deze kennis toegankelijk voor iedereen.

Wie werkten mee aan deze publicatie?

NVZD Governancecommissie

[nvzd.nl](https://www.nvzd.nl)

Jolanda Buwalda	bestuurder Omring; voorzitter
Patricia Esveld	bestuurder Pro Persona
Gita Gallé	bestuurder Prinses Máxima Centrum voor kinderoncologie
Martin Kirchner	bestuurder Noorderbreedte
Martijn Kuit	bestuurder Klimmendaal
Johanneke Mostert	bestuurder Gezondheidscentra Haarlemmermeer
Ageeth Ouwehand	bestuurder 's Heeren Loo
Wiko Vlasblom	bestuurder Vivium Zorggroep
Marein Poel	secretaris
Iris Sengers	directeur NVZD

Common Eye (kennispartner en penvoerder)

[commoneye.nl](https://www.commoneye.nl)

Barbara Geurtsen
Wilfrid Opheij

Zeist, september 2024



Waarom deze handreiking?

Met elkaar hebben we een maatschappelijke ambitie te realiseren: de ambitie om nu en in de toekomst toegankelijke, kwalitatief goede en betaalbare zorg te bieden aan onze burgers. Hiervoor is het van belang dat zorgorganisaties in nadrukkelijke verbinding staan met diverse partijen in de samenleving. Overheid, verzekeraars, zorgorganisaties, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en burgers hebben elkaar nodig. De Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS) constateert in haar rapport 'Met de stroom mee' dat voor de transitie naar een duurzaam en adaptief zorgstelsel 'het publieke karakter van zorg en ondersteuning weer leidend moet zijn'. "Dat betekent dat zorg en ondersteuning geen afgebakende producten zijn, maar publieke diensten die inherent van waarde zijn voor de samenleving." Hiervoor dienen volgens de RVS de traditionele publieke doelen een 'hernieuwde invulling' te krijgen¹. De gerichtheid op de burger komt in deze invulling duidelijk tot uiting.

Bij het realiseren van de maatschappelijke ambitie naar duurzaam samenleven, waarbij ook de toegankelijkheid tot zorg voor de burgers die het nodig hebben is geborgd, zien NVZD-leden dat netwerken het nieuwe platform van organiseren wordt, waar van oudsher de eigen organisatie 'het platform van organiseren' was. Samenwerkingsverbanden domineren steeds sterker de bestuurlijke agenda en zijn onderdeel geworden van het werk.

De Governancecommissie van de NVZD heeft daarom in nauwe samenwerking met Common Eye deze handreiking samengesteld, om bestuurders te faciliteren. Het helpt bestuurders om hun speelveld in beeld te krijgen en om vlot de weg te vinden naar inzichten, perspectieven en voorbeelden die kunnen helpen bij het samenwerken aan diverse maatschappelijke opgaven. Leren samenwerken realiseer je niet enkel met een handreiking of checklist. Het vraagt ook om reflectietijd om samen te leren en ontwikkelen. Daar dagen we onze leden graag toe uit.

Deze handreiking is nooit af. Heeft u inzichten, instrumenten, checklists etc. die behulpzaam kunnen zijn voor uw collega's: mail ze naar info@nvzd.nl

¹ Met de stroom mee, (2023), Raad voor de Volksgezondheid & Samenleving, p. 52-54.

De perspectieven in deze handreiking

Wij onderscheiden in deze handreiking 4 perspectieven, die ieder op zich vragen en dilemma's oproepen. Maar ook tussen de perspectieven kunnen spanningen ontstaan.

De maatschappelijke opgaven

We onderkennen een aantal grote maatschappelijke opgaven. Organisaties verhouden zich tot deze opgaven. Zij kunnen die opgave niet alleen oplossen en werken daarom samen met andere (in)formele spelers.

De organisatie

Iedere organisatie krijgt te maken met steeds meer samenwerkingsverbanden. Dat roept nieuwe strategische en organisatorische vragen op.

De samenwerking

De samenwerking, in verschillende maten en soorten, van allianties tot vraagstuknetwerken, zijn nieuwe platforms van organiseren. Hoe kun je condities creëren om deze effectief te maken.

Bestuur en toezicht

Steeds meer samenwerken in allianties en netwerken leidt tot nieuwe vragen over en voor bestuur en toezicht. Wat zijn dan kernthema's.

Tussen deze thema's kunnen zich spanningen en dilemma's voordoen. Deze hebben we ook benoemd.

Hoe deze handreiking te gebruiken?

Praatplaat

Download of print de 'praatplaat' om jullie 'speelveld' vanuit verschillende perspectieven te onderzoeken.

Interactieve vindplaats met modellen en voorbeelden

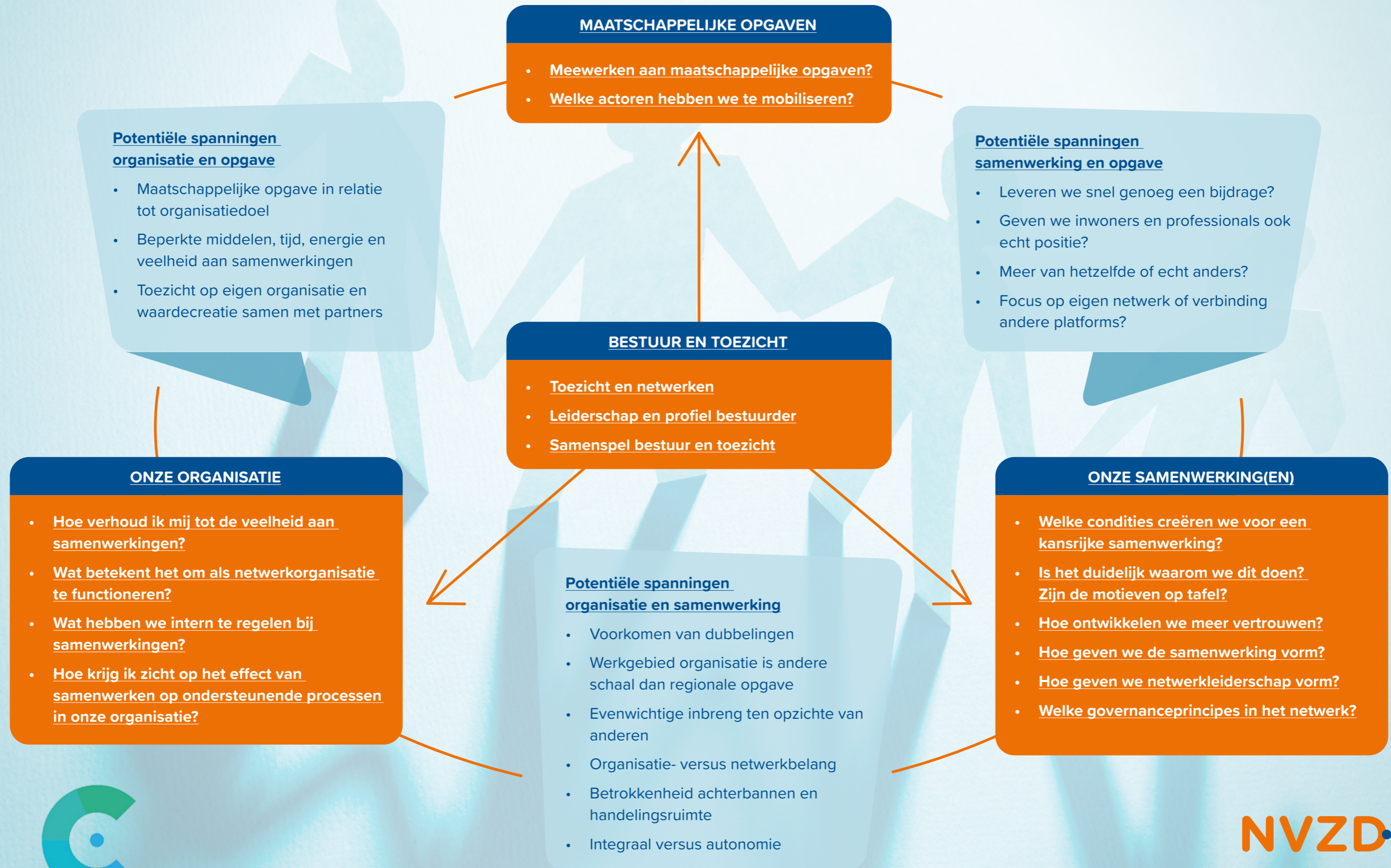
Klik in de interactieve handreiking "effectief samenwerken" op jouw kernvraag. Vervolgens wijst de handreiking je de weg naar modellen, verdiepende literatuur en praktijkvoorbeelden.

TIP



Klik op het huisje om naar het hoofdmodel te gaan en navigeer vanuit daar.

Handreiking Effectief Samenwerken



Inhoudsopgave

Maatschappelijke opgaven 7

Meewerken aan maatschappelijke opgaven? 8

Welke actoren hebben we te mobiliseren? 9

Onze organisatie 12

Hoe verhoud ik mij tot de veelheid aan samenwerkingen? 13

Wat betekent het om als netwerkorganisatie te functioneren? 14

Wat intern te regelen bij samenwerkingen? 16

Hoe krijg ik zicht op het effect van samenwerken op ondersteunende diensten in onze organisatie? 17

Onze samenwerking(en) 19

Welke condities creëren we voor een kansrijke samenwerking? 20

Is het duidelijk waarom we dit doen? Zijn de motieven op tafel? 22

Hoe ontwikkelen we onderling vertrouwen? 23

Hoe geven we de samenwerking vorm? 24

Hoe geven we netwerkleiderschap vorm? 26

Welk governance-model past bij ons netwerk? 28

Bestuur en toezicht 31

Toezicht en netwerken 32

Persoonlijk leiderschap bij samenwerken en profiel bestuurder 33

Samenspel bestuur en toezicht 34



1

Maatschappelijke opgaven



common eye



NVZD
VERENIGING VAN
BESTUURDERS IN
DE ZORG

Maatschappelijke opgaven

Tot welke maatschappelijke opgaven wil jij je verhouden en aan welke opgaven wil jij bijdragen?

De brede maatschappelijke ambitie is om met elkaar voor iedereen toegankelijke, kwalitatief goede en betaalbare passende zorg en ondersteuning te bieden. Een goede gezondheid en sociaal-economische basis draagt bij aan levensgeluk, meedoen in de samenleving en zelfredzaamheid.

Binnen deze brede maatschappelijke opgave zijn verschillende opgaven te herkennen waar partijen met elkaar aan werken. In deze handreiking gaan we niet alle maatschappelijke opgaven opsommen en beschrijven, die bijdragen aan de bovengenoemde brede ambitie. Op dit moment beschrijven IZA, GALA, WOZO, Hervormingsagenda Jeugd etc. deze opgaven uitgebreid en in de regiobeelden zijn deze uitgewerkt.

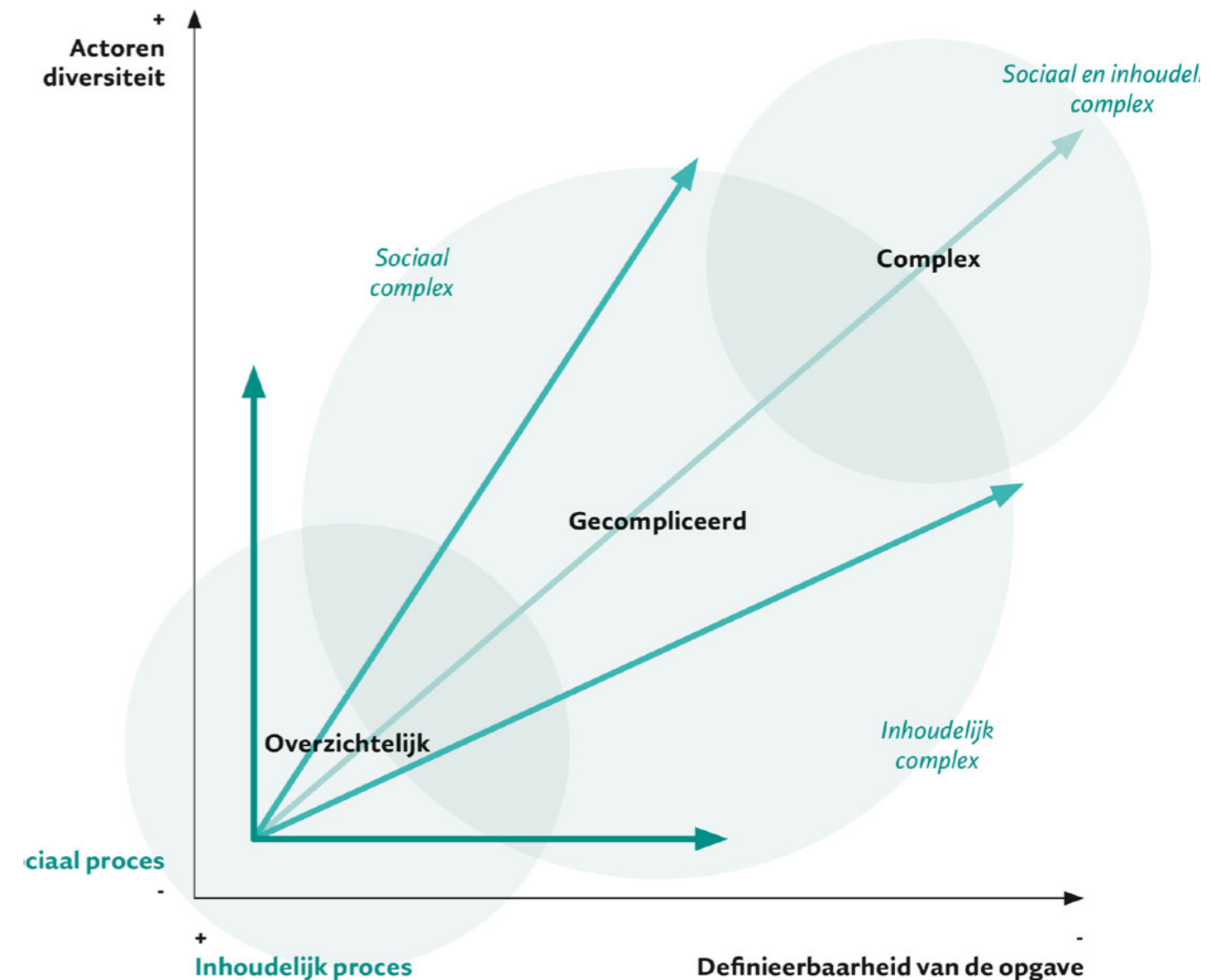
Kenmerk van het werken aan maatschappelijke opgaven is dat er sprake is van complexiteit. Er zijn veel en verschillende partijen nodig om met een opgave aan de slag te gaan. Tegelijkertijd is er vaak geen eenduidige oplossing: als we die dingen doen is het opgelost. Zo werkt het niet bij maatschappelijke opgaven. Het vraagt echt een ander bestuurlijk repertoire.

Daarbij wordt de specifieke opgave -vaak regionaal- in interactie tussen de betrokkenen gedefinieerd en geagendeerd.

We willen wel aangeven wat het vraagt om een bijdrage te leveren aan een maatschappelijke opgave en dat je kunt kiezen tot welke opgaven je je in meer en mindere mate kunt verhouden.

Kernvragen voor een bestuurder zijn:

- Tot welke maatschappelijke opgaven wil jij en jouw organisatie zich verhouden?
- Welke positionering kies je dan ten opzichte van ieder van die opgaven?
- Welke overwegingen kunnen een rol spelen bij die afweging?



Samenwerken aan Maatschappelijke Opgaven, M. de Caluwé en E. Kaats (2023), Boom 2023



Meewerken aan maatschappelijke opgaven?

Het is écht een stap

Het is écht een stap voor bestuurders om maatschappelijke opgave(n) centraal te stellen in hun strategie, en om in opgavenetwerken te stappen. In opgavenetwerken staat écht de opgave centraal, en niet de eigen organisatie:

- Vanuit maatschappelijk perspectief is het cruciaal dat bestuurders ook verantwoordelijkheid nemen voor de maatschappelijke opgaven.
- Vanuit het organisatieperspectief moeten bestuurders heel goed hun context in de gaten hebben en houden, kijken wat de bijdrage is die je als organisatie kunt leveren in en aan de opgave, en wat het voor je organisatie betekent.
- Vanuit het persoonlijke perspectief moeten bestuurders dus echt de stap zetten om niet vanuit autonomie en vanuit de eigen organisatie te acteren, maar ook vanuit de opgave en het gezamenlijke.

Verschillende positioneringen

Als je bestuurder bent van een maatschappelijke organisatie dan is er een veelvoud van opgaven waar je een bijdrage aan kunt leveren. Maar als je overal aan meedoet is je bijdrage per opgave c.q. samenwerking beperkt. Dan is er sprake van de wet van jam ("The wider you spread, the thinner it gets"). Je kunt niet overal 100% 'instappen'. Als bestuurder moet je wel nadenken welke positie je inneemt ten aanzien van ieder van de opgaven waar je potentieel een rol in vervult. Ben je:

- Proactief, initiërend
- Actief, participerend
- Reactief, op verzoek
- Transactioneel, opportunistisch
- Afhoudend en zeg je, "heel belangrijk, maar niet nu voor ons".

Een aantal overwegingen

Een aantal overwegingen spelen mee in de keuze voor positionering t.o.v. de opgave.

- Welke rol wil je maatschappelijk en in jouw regio vervullen?
- Kun je écht van betekenis zijn voor deze opgave, ook ten opzichte van andere opgaven?
- Past het bij onze missie, kernfunctie en strategie; draagt het bij aan onze identiteit en reputatie?
- Kunnen we het aan en zijn onze mensen te motiveren?
- Voel ik me persoonlijk verbonden met het vraagstuk?
- Spijt; wat als we niet meedoen, wat is de kans en wat is de onzekerheid? Kunnen we die met de actoren beïnvloeden?
- Financiële overwegingen; wat zijn investeringen in tijd, capaciteit, kosten, en wat levert het in potentie op?
- Invloed overwegingen; kunnen wij iets wezenlijks bijdragen in deze context; zijn inspanning en effect in balans?



Welke actoren hebben we te mobiliseren?

Toelichting op het thema

Verschillende actoren uit de maatschappelijke zeshoek dragen, ieder vanuit eigen taak, rol en verantwoordelijkheid, bij aan de realisatie van de maatschappelijke opgave van het netwerk. Sommige van deze organisaties beschikken over uitvoeringskracht en andere over richtingskracht. Het is voor de samenwerking belangrijk om rollen die partijen ten opzichte van elkaar en de gezamenlijke opgave hebben goed te begrijpen en dat we inzien hoe die rollen elkaar aanvullen en versterken binnen de maatschappelijke zeshoek.

Hoewel het samenspel in de maatschappelijke zeshoek logisch lijkt, kunnen spanningen tussen rollen ontstaan. Wanneer partijen met richtingskracht (bijvoorbeeld overheden, financiers of toezichhoudende organen) betrokken zijn bij een samenwerking kan er nog wel eens rolonduidelijkheid zijn. Treedt zij op als facilitator of zit zij kaderstellend aan tafel? En wellicht komt daar ook een rol als uitvoerende partij bij?

We zien vaak drie rollen die deze partijen met richtingskracht spelen (De Jong, 2016):

- Regisserende rol: vervullen van de regierol, sturing vanuit politieke en/of strategische doelstellingen, vaak opdrachtgever en financier, kaderstellend, risico op beperkt draagvlak/eigenaarschap bij partners met uitvoeringskracht.

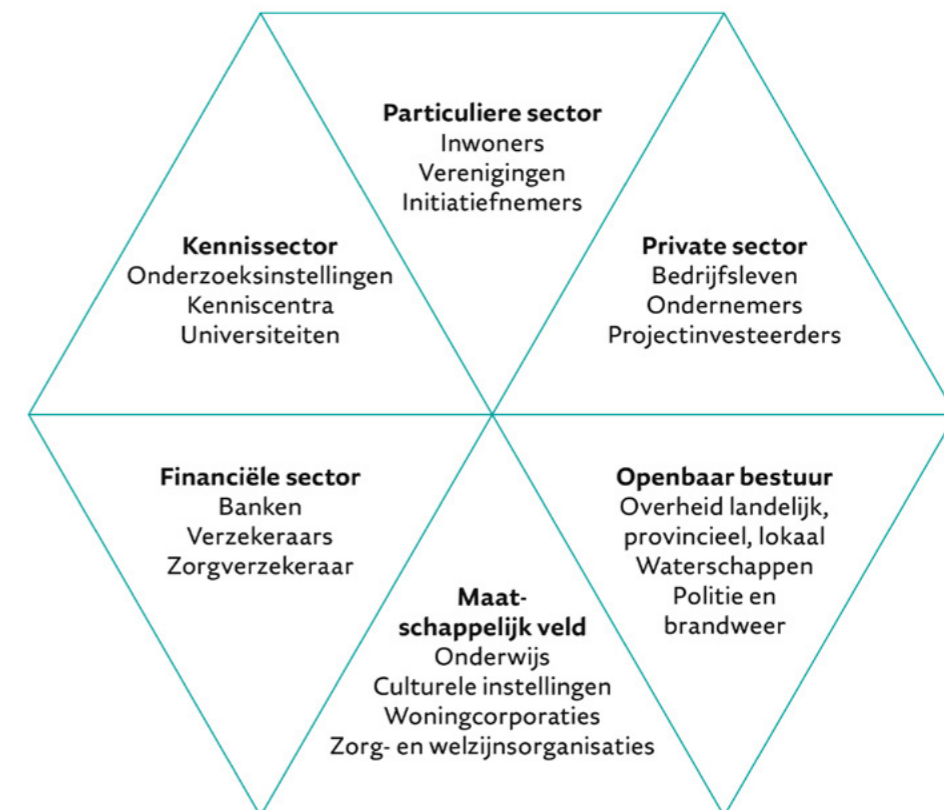
- Partnerende rol: meer ruimte voor ontwikkelen van eigenaarschap in het netwerk, vooral als partners betrokken, doelen worden collectief in het netwerk gesteld, kaderstellende taken invullen in samenspraak met netwerkpartners. Draagt bij aan gedeeld eigenaarschap in het netwerk, beperkte directe sturing mogelijk door partner met richtingskracht.
- Faciliterende rol: dienend aan de doelstelling van de netwerkpartners, vaak op meer afstand en ondersteunend aan het netwerk. Uitdaging is om niet toch te veel gaan sturen of het netwerk te gaan zien als instrument voor politieke doeleinden.

Iedere rol kent krachtige en kwetsbare elementen. Belangrijk is dat er vooral een bewuste keuze wordt gemaakt en deze keuzes duidelijk te communiceren binnen het netwerk.

Een andere veelvoorkomende spanning ligt tussen opdrachtgever/ financier (zoals zorgverzekeraar) en opdrachtnemer (zorginstelling en/of samenwerkingsverband). Dit spanningsveld is niet eenvoudig op te lossen, vooral als onderhandelen en wij-zij-denken de overhand krijgen, wat gezamenlijke doelen bemoeilijkt. Samenwerken aan een strategische agenda en aandacht voor de persoonlijke relatie kunnen helpen om meer ruimte voor samenwerking te creëren.

Kernmodel

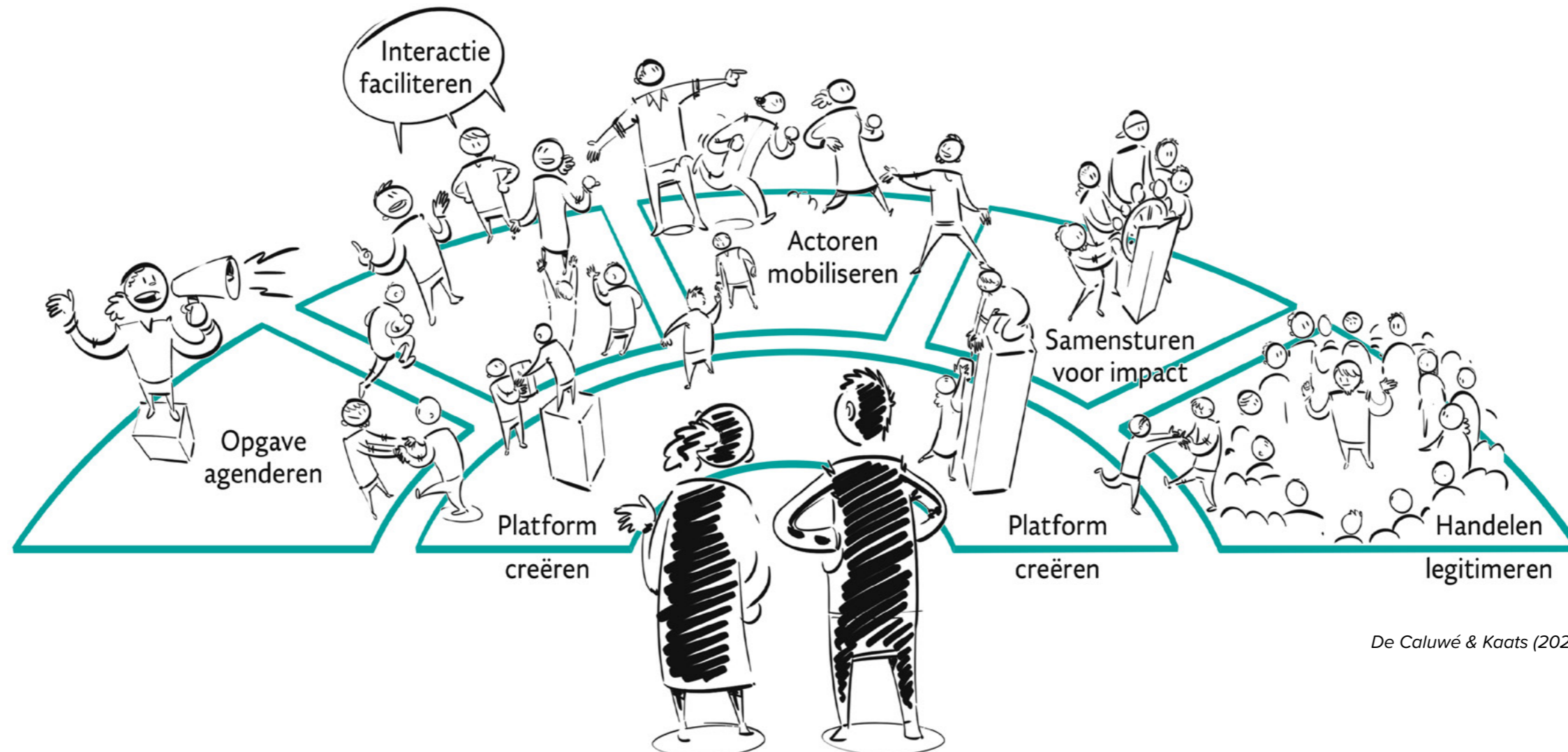
Maatschappelijke zeshoek



De maatschappelijke opgave

Welke theorie kun je gebruiken?

Domeinen van interveniëren aan maatschappelijke opgaves



De Caluwé & Kaats (2023)

VERDIEPENDE LITERATUUR EN INSPIRATIE

- Caluwé, M. de en Kaats, E., (2023), Samenwerken aan Maatschappelijke Opgaven, Boom
- Bruijn, H. de en Heuvelhof, E. ten, (2017), Management in netwerken. Lemma.
- [Advies paritaire commissie 'Bestuurlijke horizon 2030', NVTZ en NVZD \(2024\)](#)
- [Met de stroom mee, \(2023\), Raad voor de Volksgezondheid & Samenleving](#)
- [Praktijkvoorbeelden](#)

Vigerend beleid (2024), o.a.:

- [Integraal Zorgakkoord \(IZA\)](#)
- [Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen \(WOZO\)](#)
- [Gezond en Actief Leven Akkoord \(GALA\)](#)
- [Hervormingsagenda Jeugd 2023-2028](#)
- [Signalement Passende langdurige zorg \(WLZ\)](#)



2

Onze organisatie



Het perspectief van 'onze organisatie'

Als Zorg- of welzijnsorganisatie draag je zelf een verantwoordelijkheid voor de effectiviteit en het professioneel functioneren van jouw organisatie. Als bestuurder ben je daarvoor verantwoordelijk. Goede dienstverlening, professioneel georganiseerd, gemotiveerd personeel, innovatief, financieel gezond, aandacht voor de continuïteit. Dat doe je als maatschappelijke organisatie vanuit maatschappelijk perspectief: bijdragen aan toegankelijke, kwalitatief goede en betaalbare passende zorg voor iedereen. De focus ligt op het creëren van oplossingen op het niveau van het ecosysteem, waar je, als individuele organisatie, onderdeel van bent, afhankelijk van bent, een bijdrage aan levert én van profiteert.

Steeds vaker blijkt dat samenwerking dan noodzakelijk is om die rol te kunnen vervullen. Geen enkele organisatie kan een complexe opgave alleen oplossen.

We zien organisaties deelnemen in verschillende type samenwerkingen:

- **Horizontale samenwerking:** met vergelijkbare organisaties omdat je vergelijkbare vraagstukken hebt en je gebruik wilt maken van de gezamenlijke schaal.
- **Verticale samenwerking:** in de keten omdat de patiënt/ cliënt daarom vraagt
- **Functionele samenwerking:** om een specifieke rol of functie 24/7 in de lucht te kunnen houden
- **Kennisnetwerken:** gericht op het samen leren, zodat je toegang krijgt tot kennis, en je niet alles zelf hoeft te ontdekken en uit te zoeken
- **Allianties of joint ventures:** specifieke allianties rond bijzondere doelgroepen, waarbij ieder zijn expertise en capaciteit inbrengt
- **Regionale opgavenetwerken:** samenwerken om samen verantwoordelijkheid te nemen voor de regionale opgave

Zo groeit het aantal samenwerkingsverbanden waar je een rol in te spelen hebt. Dat roept een aantal specifieke vragen op. We hebben de volgende vragen uitgewerkt:

- Zó veel samenwerkingen; waar steek ik mijn energie in?
- Wat betekent het om als netwerkorganisatie te functioneren?
- Wat hebben we intern te regelen bij samenwerkingen?
- Hoe krijg ik zicht op het effect van samenwerken op ondersteunende diensten in onze organisatie?



Hoe verhoud ik mij tot de veelheid aan samenwerkingen?

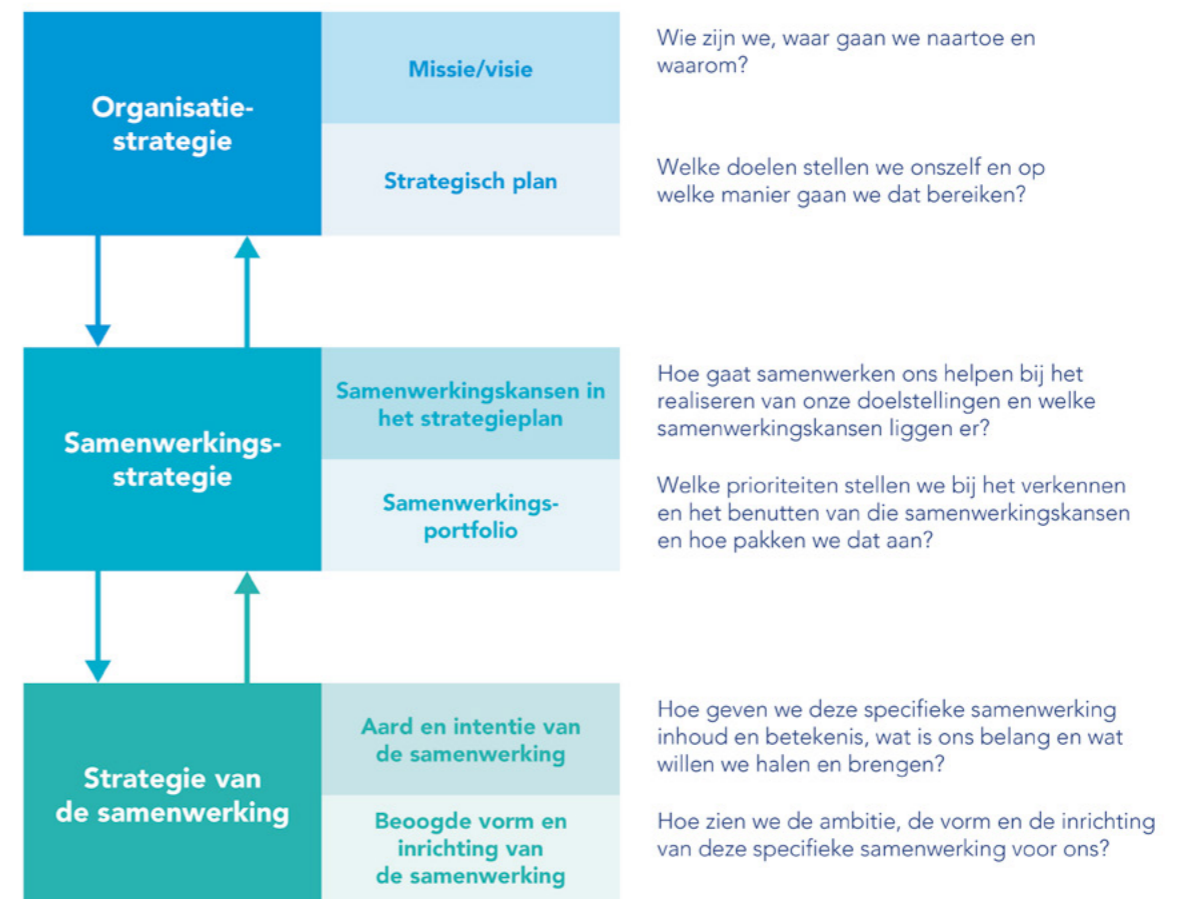
Kernvragen voor de samenwerkingsstrategie zijn:

- In hoeverre draagt ieder van die samenwerkingsverbanden bij aan de maatschappelijke opgave en onze strategie?
- Het maken van een netwerkkaart; deze biedt overzicht: wat is onze relevante context en tot welke maatschappelijke vraagstukken verhouden we ons?
 - In welke samenwerkingsverbanden spelen we een rol en waarbij sluiten we dus niet aan?
 - In welke netwerken willen wij een positie in de strategische kern?
 - In welke netwerken zijn we complementair?
 - Waar zoeken we de vrije ruimte?
- Classificering van samenwerkingsverbanden:
 - Naar belang: strategisch belang, complementair belang, opportunistisch belang
 - De volgende matrix kan helpen:
 - As 1: strategisch belang: laag- hoog
 - As 2: operationele noodzaak: laag- hoogDeze indeling kan helpen bij vertegenwoordiging van bestuurders c.q. managers in de samenwerkingsverbanden.

Overigens; het is geen top down proces. Het kan blijken dat het participeren in een samenwerking leidend kan zijn voor aanscherping of zelfs aanpassing van je organisatiestrategie.

Kernmodel

Het strategisch perspectief van samenwerken



Kaats en Opheij, 2023

VERDIEPENDE LITERATUUR



- Gomez Casseres B. (2015) Remix Strategy: The Three Laws of Business
- Combinations, September 2015, Publisher: Harvard Business Review Press
- Kaats, E. en Opheij, W. (2023), Leren samenwerken. Boom



Wat betekent het om als netwerkorganisatie te functioneren?

Toelichting op het thema

Als je steeds meer als samenwerkingsverbanden gaat acteren is een kernvraag: hoe kan ik samenwerkingsvaardiger worden? Centraal idee is dan: als je buiten meer in netwerken samenwerkt, helpt het om ook intern je als netwerk te organiseren. Dan wordt veel het begrip 'netwerkorganisatie' gehanteerd. Daarmee wordt bedoeld dat bij het intern functioneren van organisaties veel netwerkprincipes worden gehanteerd. Daarbij wordt veelal de volgende denkwijze gehanteerd:

- Als je buiten, vanuit het ecosysteemperspectief, meer aan samenwerkingstafels en in opgave-netwerken opereert, dan is het verstandig om ook binnen de 'grenzen' van de organisatie die principes van organiseren te hanteren.
- Daarmee doe je recht aan het gegeven dat de interne organisatie is afgestemd op de complexiteit buiten de organisatie.
- Dat betekent dat je ook binnen de organisatie op basis van netwerkprincipes moet organiseren.

Juist in organisaties die een sterk externe oriëntatie hebben is dit extra van belang. Daarbij zien we wel dat delen van de organisatie sterk gericht zijn op exploitatie (gericht op het uitvoeren en verbeteren van huidige organisatie- en zorgprocessen en productiviteit), en andere delen meer op exploratie (kansen ontwikkelen om zorg anders te organiseren, vaak samen met (in)formele partners).

Juist bij dat op exploratie gerichte onderdeel is het hanteren van netwerkprincipes belangrijk. Dit in tegenstelling tot onderdelen die meer op exploitatie en een 'strak georganiseerd' proces zijn gericht. Het is de kunst om die twee principes te combineren. Henry Mintzberg gaat hier ook op in in zijn artikel 'Rebuilding companies as communities (2009). Het klassieke organisatieconcept vraagt om vernieuwing, waarbij communities de kern vormen.

We hebben een overzicht ontwikkeld die dat begrip netwerkorganisatie hanteerbaar maakt. Het helpt bestuurders die willen dat hun organisatie meer als netwerk functioneert, en kan ook als 'bril' gehanteerd worden om netwerkorganisaties te beschouwen. Bekijk het overzicht "Hanteerbaar maken van het begrip netwerkorganisatie."

Hanteerbaar maken van het begrip netwerkorganisatie

1. Scherp gepositioneerd, met zelfstandige onderdelen.
2. Externe oriëntatie.
3. Een gemeenschap.
4. Gemeenschappelijke thema's.
5. Coalities rondom thema's.
6. Coalities delen hun resultaten.
7. Pragmatisch in samenwerken.
8. Spelregels zijn dominantanter dan procedures.
9. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid.
10. Aandacht voor exploitatie én voor exploratie.

Lees meer over deze begrippen

VERDIEPENDE  LITERATUUR

- Mintzberg H. (2009), Rebuilding Companies as Communities, Harvard Business Review July–August 2009
- Kaats E. en W. Opheij, (2023), Leren samenwerken. Boom



Kenmerken van een netwerkorganisatie op een rij

1. Scherp gepositioneerd, met zelfstandige onderdelen.

Scherp zijn 'waar je van bent' en dat goed doen. Op het niveau van de organisatie, maar ook op het niveau van de onderdelen, die immers ook vaak eigenstandig in netwerken of aan samenwerkingstafels deelnemen. Deze onderdelen hebben genoeg autonomie en mandaat om ook extern bij te dragen.

2. Externe oriëntatie:

de organisatieonderdelen zijn altijd op zoek naar het samen met anderen meer waarde creëren, om het extra goed te doen.

3. Een gemeenschap.

De mensen en de organisatieonderdelen voelen zich als een gemeenschap en zijn verbonden op basis van een gemeenschappelijke visie, gemeenschappelijk belang of gemeenschappelijke basiswaarden. Ze investeren samen in die gemeenschap.

4. Gemeenschappelijke thema's.

Er is een aantal gemeenschappelijke thema's. Die thema's komen voort uit: 1. De interactie met de buitenwereld: wat vraagt de omgeving van ons? 2. Het gesprek met de onderdelen onderling: hoe kunnen we het samen beter doen? 3. De realiteit van het zijn van de gemeenschap, verbonden in een entiteit: samen sta je ook voor bedrijfseconomisch adequaat functioneren, juridische eisen en een gedeeld perspectief.

5. Coalities rondom thema's.

De thema's worden in de vorm van coalities ingevuld. Het deelnemerschap wordt bepaald door de mogelijke inhoudelijke bijdrage, de energie en het belang voor het thema; het gaat niet om meedoen op basis van positie (ik ben directeur dus ...).

6. Coalities delen hun resultaten.

De resultaten van de coalities worden actief gedeeld en kunnen door iedereen binnen de organisatie en alle onderdelen gebruikt en toegepast worden.

7. Pragmatisch in samenwerken.

Er zijn mechanismen 'in place' om samenwerking met andere partners ook praktisch en laagdrempelig mogelijk te maken.

8. Spelregels zijn dominantanter dan procedures.

Organiseren vraagt ook om afspraken. Je moet niet voor iedere (beleidsmatige) vraag opnieuw nadenken over 'hoe doen we het hier'. De procedures mogen geen dogma's worden, een plek om je achter te verschuilen. Zeker procedures die betrekking hebben op escalatie (als we er niet uitkomen vragen we het de baas).

9. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid.

Mensen nemen eigenaarschap voor de initiatieven die ze nemen, de coalities waarin ze participeren, de bijdrage die ze kunnen en willen leveren. Ze zijn daarin beperkt hiërarchisch gevoelig, maar zijn wel open in wat ze doen en laten. Ze zijn daarop aanspreekbaar. Zo investeren ze samen in leren.

10. Aandacht voor exploitatie én voor exploratie.

Beide zijn aan de orde. Ze hebben ieder op hun eigen manier aandacht én zijn verbonden.



Wat intern te regelen bij samenwerkingen?

Toelichting op het thema

Pro Persona heeft een interne handreiking gemaakt voor samenwerkingen in de zorg. Er zitten heel veel generieke elementen in het aangaan van samenwerkingsverbanden. Pro Persona heeft dit gestructureerd in kaart gebracht en wil dit graag delen met andere organisaties.

- **Doel** is om een algemene praktische handreiking op strategisch niveau (RvB en directie) en operationeel niveau (manager) te formuleren, die voor **Pro Persona** een interne routekaart biedt welke stappen volgordelijk gezet kunnen worden bij het aangaan van een samenwerking met netwerkpartner(s), als een projectmatige aanpak nodig is. Door de diverse fasen, thema's en aandachtspunten in deze routekaart uiteen te zetten, biedt dit tevens een **handvat** om de ondersteunende afdelingen in de organisatie te betrekken op het juiste moment, de inspraak- en besluitmomenten te bepalen, de doorlooptijd te beheersen en de kwaliteit van de samenwerkingen te verhogen.
- **Doelgroep** van de handreiking: de opdrachtgever van de samenwerking (RvB of directie) en de interne kwartiermaker en projectmanager. Het Bestuurskwaliteitsbureau (bkb) en de managers van de Pro Persona Services (PPS) afdelingen vormen de secundaire doelgroep van dit document.

De inhoudsopgave staat op nevenstaande pagina. Het document is beschikbaar via de [NVZD website](#)

Bron: Pro Persona Handreiking samenwerkingen in de zorg, een interne routekaart van Pro Persona, Versie 1.0, maart 2023, oc-samenwerkingen@propersona.nl

Handreiking Interne routekaart Pro Persona

I. Introductie

II. De fasen van samenwerking

- A. Initiatie van de samenwerking
- B. Onderzoeken en definiëren van de samenwerking
- C. Realisatie van de samenwerking
- D. Uitvoering van de samenwerking

III. Het organiseren van de samenwerking

- A. Projectorganisatie samenwerking
 - Projectfasen
 - Stuurgroep
 - Delegeren
 - Afsprakenkader
 - Interne procedures
 - Projectkosten
- B. Aanbevelingen en aandachtspunten

IV. De thema's van samenwerking

- A. Juridisch
 - Samenwerkingsvormen
 - Medezeggenschap
 - Governancestructuur tijdens samenwerking
 - MededingingJuridische
 - Verantwoordelijkheid
- B. Financiën
 - Contractering en verantwoording Business case
 - Registratie en verantwoording
- C. Zorg en beleid
 - Zorgverlening en zorgprocessen Gedwongen zorg
 - Wkkgz
 - Kwaliteit en normering/auditing
- D. HR en personeel
- E. Communicatie (intern/extern)
- F. Informatisering, automatisering en privacy Informatievoorziening
 - ICT
 - Informatiebeveiliging en privacy
- G. Huisvesting & facilitair



Hoe krijg ik zicht op het effect van samenwerken op ondersteunende diensten in onze organisatie?

Toelichting op het thema

Een samenwerkingsverband aangaan met andere partners heeft ook effect op de ondersteunende diensten van de eigen organisatie. Wat organiseer je met elkaar in de samenwerking en welke ondersteunende diensten, processen of systemen blijven we zelfstandig houden? Hier is geen eenduidig antwoord op. Immers, iedere context kent een eigen dynamiek en afwegingen. Ook is nog weinig kennis aanwezig wat de impact van samenwerkingen op de eigen organisatie is. Vanuit de praktijk leerden we dat het waardevol is om meerdere strategische samenwerkingsverbanden waarin de eigen organisatie participeert te analyseren. Om zo expliciet te maken op welke deelterreinen en welke mate van samenwerken is gewenst.

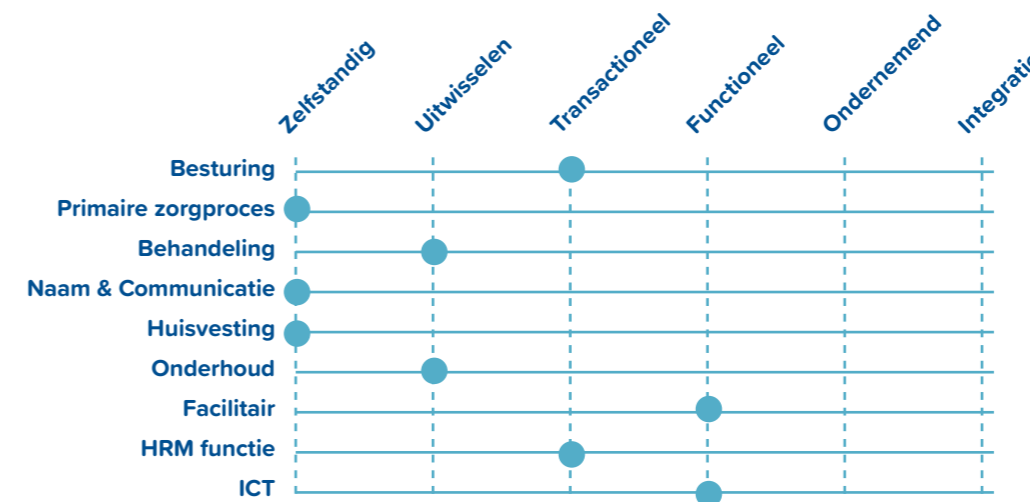
Als kernmodel is een praktijkvoorbeeld* opgenomen. Een zorgorganisatie had de ambitie om met andere partijen samen te werken aan een integrale zorglocatie. Gaandeweg het proces ontstonden bij de betreffende organisatie vragen over de mate waarin de samenwerking de eigen organisatie ging raken. Aan de hand van dit model heeft een organisatie voor zichzelf een scherp en duidelijk beeld gekregen op welke deelterreinen men in een samenwerking wilde samenwerken met andere partijen en in welke mate.

Een vervolgstap kan zijn om deze analyse voor meerdere strategische samenwerkingsverbanden te maken en de inzichten te bundelen. Dit is een goede grondslag voor een gesprek over samenhang en impact op deelterreinen van de eigen organisatie.

De analyse uit het praktijkvoorbeeld was een goede grondslag voor een gesprek in de eigen organisatie waarin met elkaar antwoorden werden geformuleerd op vragen zoals:

- Waar zit de kwetsbaarheid, en voor welke delen van de eigen organisatie die niet in de samenwerking zitten?
- Wat is de kern? Wat hebben we zelf minimaal in de lucht te houden op de verschillende deelterreinen en ondersteunende diensten?
- Hoe bewaken we onze eigen identiteit? We doen steeds meer met anderen en dat heeft effect op de eigen identiteit. Waar houden we aan vast? Hoe positioneren we ons in het ecosysteem?
- Wat willen we- vanuit autonomie- persé zelf bepalen, en waar is het niet erg als we steeds meer afhankelijk zijn van anderen?
- Wat betekenen de inzichten voor onze organisatiestrategie en samenwerkingsstrategie?

Voorbeeld impact samenwerking op deelterreinen



Toelichting Intensiteit van de samenwerking

- Zelfstandig: we werken niet samen op dit onderdeel.
- Uitwisselen: we stemmen af en wisselen kennis uit.
- Transactioneel: we blijven grotendeels autonoom handelen. We stemmen af over de koppelvlakken waar onze diensten of processen elkaar raken.
- Functioneel: we bepalen in gezamenlijkheid wie bepaalde diensten of processen het beste kunnen uitvoeren. Dat betekent dat we onderdelen samen doen of uitbesteden.
- Ondernemend: we gaan samen optrekken en lopen gezamenlijk risico. We gaan er samen voor. Samenwerken blijft het uitgangspunt.
- Integratie: ons doel is om één organisatie te worden. We streven naar integratie.

** De verschillende deelterreinen zijn vanzelfsprekend in te vullen passend bij de context en ambities van de samenwerking. In dit geval ging het over een samenwerking tussen drie zorgpartijen uit verschillende sectoren die met elkaar een zorgzame locatie wilden gaan vormgeven.*



3

Onze samenwerking(en)

Onze samenwerking(en)

Het perspectief van 'onze samenwerking'

Een samenwerking is een vorm van organiseren. Hij komt niet vanzelf tot stand; je moet er samen energie in stoppen. Daarbij heeft iedere organisatie een eigen perspectief op de meerwaarde en het functioneren van de samenwerking.

Iedere samenwerking vraagt aandacht voor het creëren van **condities voor kansrijke samenwerking**: gedeelde ambitie, recht doen aan belangen, een constructieve persoonlijke relatie, goed en professioneel organiseren en een proces gericht op het realiseren van effecten. Als bestuurder ben je mede verantwoordelijk voor het creëren van die condities.

Het is daarbij goed te onderkennen wat de **aard van de samenwerking** is. In sommige samenwerkingsverbanden zit je met een kleinere exclusieve groep aan tafel, gericht op een specifiek resultaat. Je moet en wilt er samen, op basis van consensus uitkomen: **De samenwerkingstafel**, die kenmerken heeft van een alliantie.

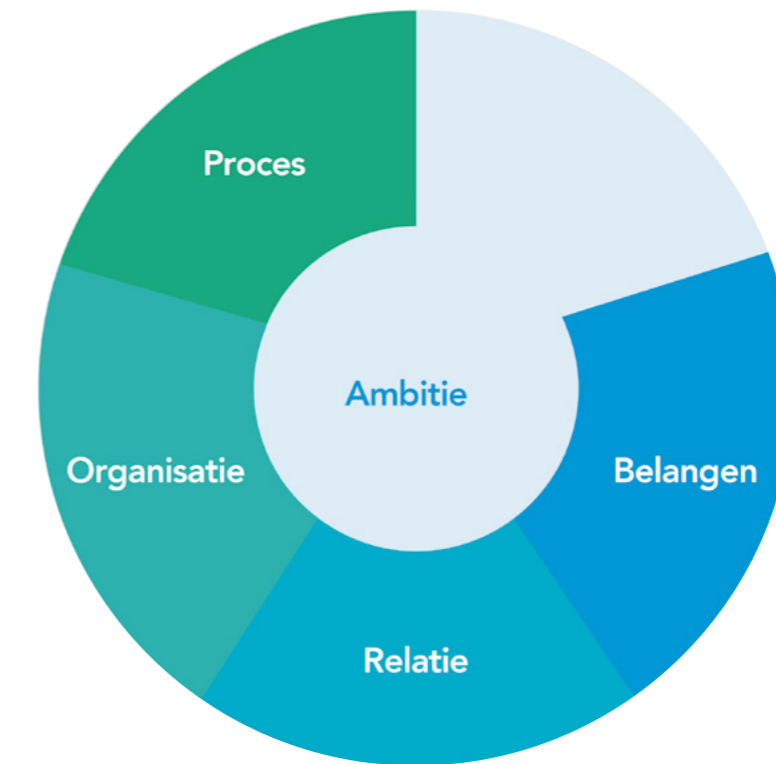
Maar je zit ook met andere partners aan tafel om samen (regionale) opgaven aan te pakken. Het is een **open netwerk**: wie kan bijdragen kan meedoen. Veel partijen, grote diversiteit, veel variëteit. In een dergelijk opgavenetwerk gelden andere principes. Naast het type samenwerking, zien we ook dat contextfactoren van belang zijn. Zo kan een samenwerking op eigen initiatief ontstaan of worden 'opgelegd' door bijvoorbeeld externe partijen, zoals een gemeente of zorgverzekeraar. Of speelt specifieke wet- of regelgeving een rol.

Er zijn dus maten en soorten samenwerkingsverbanden en contextfactoren hebben invloed op de samenwerking. Ieder samenwerkingsverband vraagt daarmee om passende invulling van de condities voor kansrijke samenwerking.

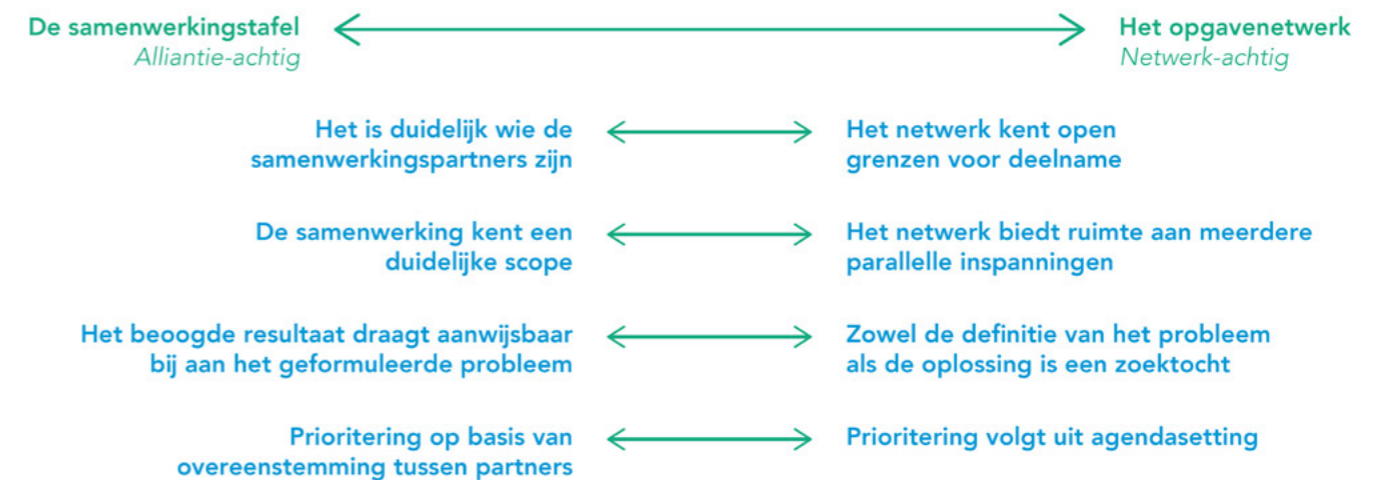
Wij werken hierna de volgende vragen uit:

- Welke condities creëren we voor een kansrijke samenwerking?
- Is het duidelijk waarom we dit doen? Zijn de motieven op tafel?
- Hoe geven we de samenwerking vorm?
- Hoe geven we netwerkleiderschap vorm?
- Welk governance model past bij ons netwerk?

Conditie voor kansrijke samenwerking



De samenwerkingstafel en het opgavenetwerk



Kaats en Opheij, 2023



Welke condities creëren we voor een kansrijke samenwerking?

Toelichting op het thema

Samenwerking is geen doel op zich, je doet het omdat je iets wilt bereiken. Er is geen blauwdruk voor een goede samenwerking. Iedere context is anders en vraagt om samen te zoeken naar een samenwerkingsvorm die het beste past bij het initiatief, de omgeving en de actoren die ermee aan de slag gaan. Welke condities creëer ik om kansrijke samenwerking vorm te geven?

- **Werk aan gedeelde ambities**
Is helder wat we gezamenlijk willen bereiken en wat ons gezamenlijk beoogde resultaat of doel is?
- **Speel in op elkaars motieven en belangen**
Hebben we oog voor en houden we voldoende rekening met elkaars belangen en motieven?
- **Ontwikkel betekenisvolle persoonlijke relaties**
Zorgen we voor goede verhoudingen, vertrouwen en een constructieve sfeer?
- **Organiseer professioneel**
Organiseren we het minimale goed?
- **Zorg voor een goed proces**
Zetten we met elkaar de goede stappen op het goede moment in ons samenwerkingsproces?

Leren en ontwikkelen

De samenwerking ontwikkelt zich en is nooit af. Evalueer regelmatig met elkaar of de invulling van de condities nog aansluit bij de fase van de samenwerking. Samen evalueren, versterken wat werkt en ontwikkelen wat nog nodig is, draagt bij aan leren en ontwikkelen binnen en van de samenwerking. Evalueren kan met de **Quick Scan**.

Kernmodel

Conditie voor kansrijke samenwerking



Onze samenwerking(en)

Quick scan samenwerking

Wat kan helpen om jullie samenwerking te evalueren en te bepalen of alles goed verloopt?

De vijf condities voor samenwerken lenen zich goed als kapstok voor een evaluatie. Zij geven structuur aan een gesprek en helpen je om meervoudig te kijken, zodat je met je partners tot een goed gesprek komt.

Je kunt daarvoor het werkblad gebruiken. Je kunt als voorbereiding of bij de start van een evaluatiegesprek elke deelnemer aan de samenwerking vragen de quick scan zelf in te vullen, zie ook samenwerkingslab.nl. Tijdens de bijeenkomst kun je dan perspectieven uitwisselen, en op basis daarvan tot interventies komen.

Je kunt de quick scan ook zelf of met je collega's gebruiken, als je het idee hebt dat er iets niet lekker loopt in de samenwerking, maar je er niet direct de vinger achter krijgt.

Cijfer

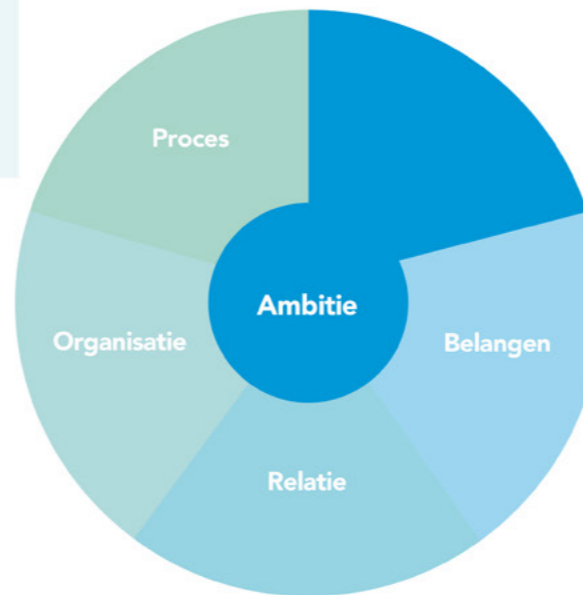
Proces

- Zijn er duidelijke fasen en mijlpalen in het proces?
- Is er een goede balans tussen aandacht voor de inhoud en voor het proces?
- Is duidelijk wie de procesregie voert en functioneert dit goed?
- Evalueren we de inhoudelijke voortgang en de kwaliteit van de samenwerking voldoende?

Cijfer

Organisatie

- Past de organisatie van de samenwerking bij ons als partners en bij onze ambitie?
- Hebben we draagvlak van onze achterban?
- Kan er daadkrachtig worden besloten?
- Komen we afspraken na?



Ambitie

- Hebben we een duidelijk beeld van onze gedeelde ambitie?
- Zijn we het eens over de gedeelde ambitie?
- Is deze ambitie inspirerend voor onszelf en onze achterbannen?
- Gaan we er echt voor en maken we voortgang?

Cijfer

Belangen

- Bespreken we onze belangen expliciet?
- Draagt de ambitie in voldoende mate bij aan onze belangen?
- Zijn we oprecht geïnteresseerd in elkaars belangen?
- Doen we moeite om elkaars belangen te realiseren?

Cijfer

Relatie

- Is er aandacht voor de kwaliteit van groepsprocessen?
- Waarderen we de manier waarop het leiderschap in de samenwerking is vormgegeven?
- Hebben we de juiste mensen aan tafel?
- Is er voldoende onderling vertrouwen?

Cijfer



Onze samenwerking(en)

Is het duidelijk waarom we dit doen? Zijn de motieven op tafel?

Toelichting op het thema

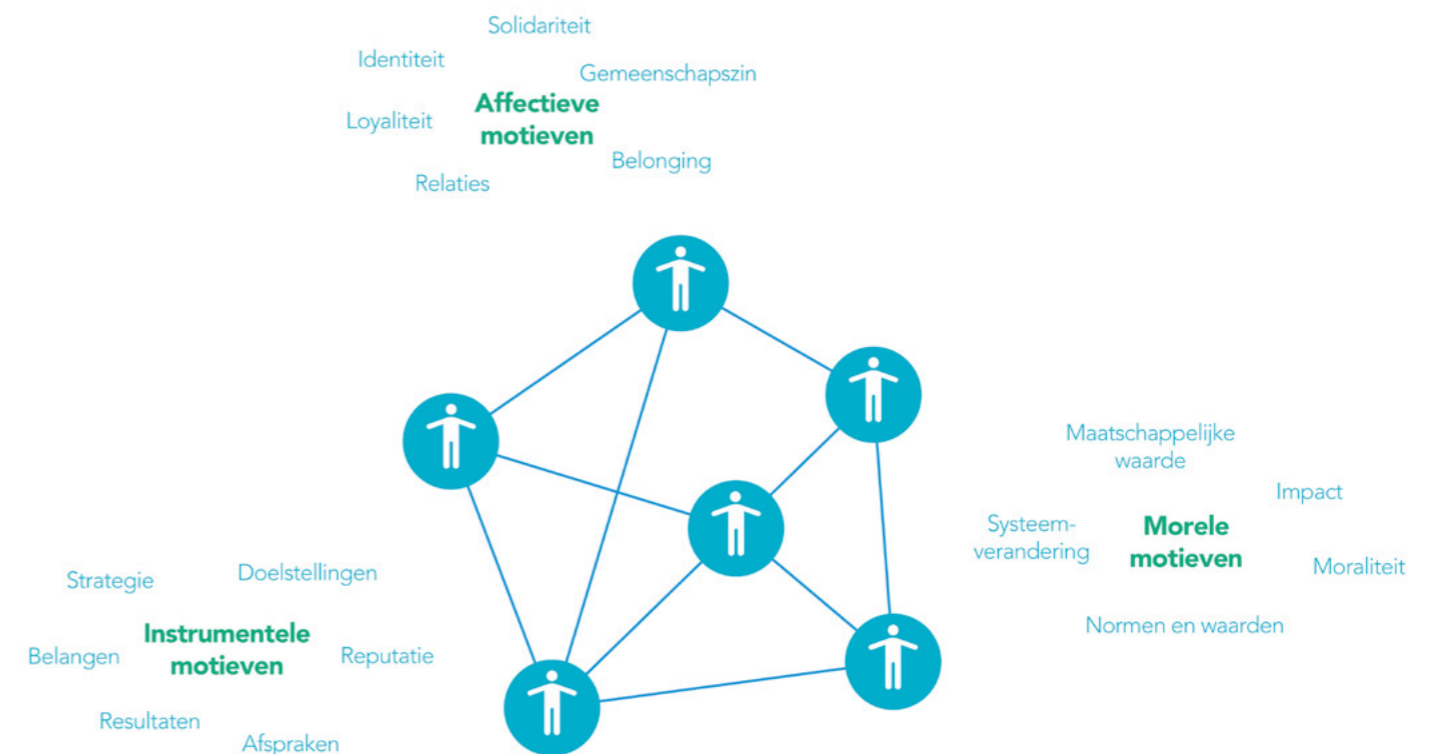
Het 'waarom' is in iedere samenwerking cruciaal. We moeten kunnen uitleggen aan elkaar en aan de achterban en anderen waarom we iets doen. Over het algemeen wordt daarbij gerefereerd aan belangen: maatschappelijke belangen, organisatiebelangen en persoonlijke belangen. Het is cruciaal om deze belangen inzichtelijk te krijgen. We hebben geleerd dat als jouw belangen niet in beeld zijn of serieus worden genomen, dat je dan steeds minder energie in de samenwerking wilt stoppen. Terwijl deze wel maatschappelijk van betekenis is. Wat te doen:

- Besteedt expliciet tijd en aandacht aan het bespreken van het waarom en welke belangen aan de orde zijn.
- Toon en woorden doen ertoe. Draag zorg voor een setting waarin het open gesprek gevoerd kan worden. De vraag "wat is jouw belang?!" kan daarbij het gesprek eerder sluiten dan openen. We hebben geleerd dat de open vraag "Wat is voor jou (écht) belangrijk?" het gesprek eerder opent en ruimte biedt om door te vragen.
- Als er te veel in standpunten gesproken wordt (te herkennen aan een 'welles- nietes" gesprek), ga dan op zoek naar de belangen en onderliggende waarden achter de standpunten. Op het niveau van belangen en waarden kun je overeenstemming vinden.

Valkuil is dat we blijven hangen in de transactionele belangen en instrumentele motieven, terwijl de samenwerking vaak een meer maatschappelijk perspectief heeft. Het helpt dan om een andere blik te gebruiken; niet alleen de instrumentele motieven, maar ook de morele en affectieve motieven te bespreken. Partijen verbinden vaak juist op die affectieve en morele motieven.

Kernmodel

Kernthema's bij instrumentele, affectieve en morele motieven



De Caluwé & Kaats (2023)



VERDIEPENDE LITERATUUR



- Kaats, E. en Opheij, W. (2023), Leren samenwerken. Boom

Hoe ontwikkelen we onderling vertrouwen?

Toelichting op het thema

Samenwerken is mensenwerk. Bij samenwerkingen is het opbouwen van persoonlijke relaties noodzakelijk, maar minder vanzelfsprekend. Je ontmoet elkaar niet iedere dag. Ook heeft iedereen te maken met achterbannen en hun belangen. Hierdoor is er altijd een zekere mate van waakzaamheid, terwijl de meeste mensen willen werken vanuit vertrouwen. Dat is natuurlijk en onvermijdelijk. Dat manage je niet weg. Het is daarom eerder zaak om tijd te maken en preventief in dialoog te treden over potentiële risico's of een gevoelde onderstroom die de dynamiek in de samenwerking niet ten goede komt.

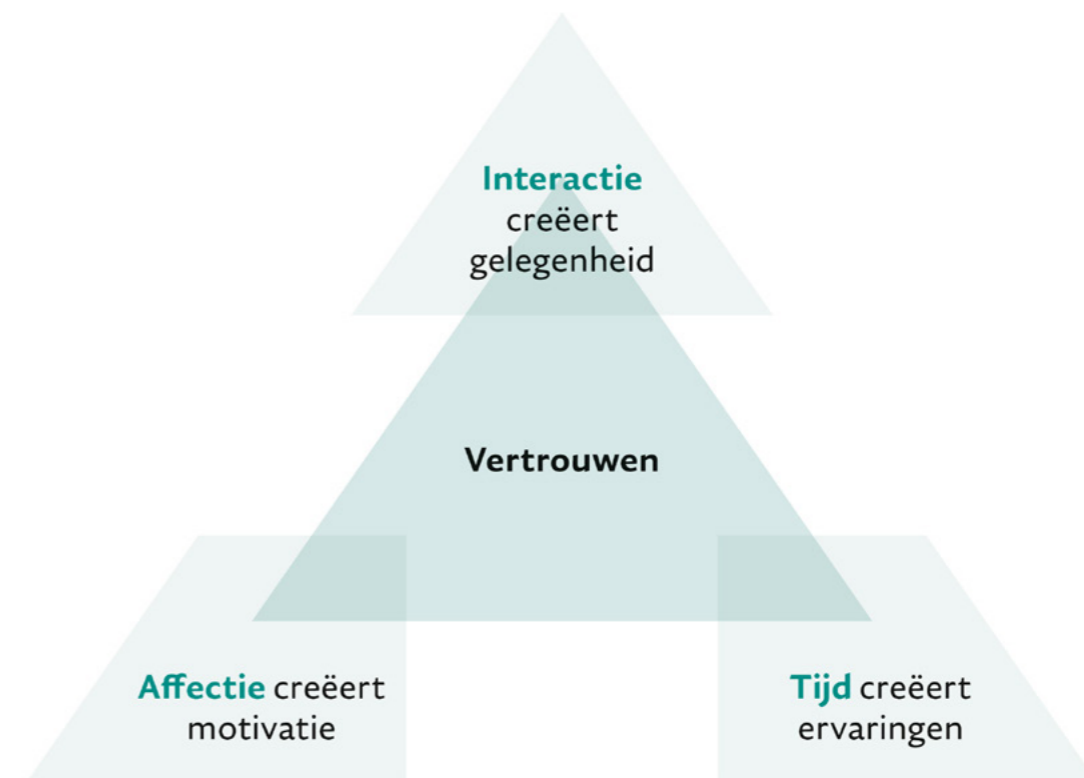
Vertrouwen is een belangrijke indicator voor de slaagkans van de samenwerking. Aan vertrouwen kun je werken en wat daarvoor nodig is, kun je organiseren (Krackhardt, 2003).

Hoe?

- Organiseer gelegenheden waarbij partners elkaar ontmoeten en over de inhoud van hun vak in gesprek gaan.
- Neem tijd voor gemeenschappelijke ervaringen, zowel over het vak en de inhoud, als op sociaal gebied, pilotprojecten, werkbezoeken.
- Creëer momenten om de persoonlijke relatie te versterken. Een persoonlijke relatie en elkaar persoonlijk kennen motiveert mensen om net iets extra's te doen.
- Vindt er een bestuurswissel plaats in de samenwerking? Dan vraagt dat (extra of hernieuwde) aandacht om te werken aan het opbouwen van de relatie en onderling vertrouwen.

Kernmodel

De vertrouwensparadox



Krackhardt, 2003

VERDIEPENDE LITERATUUR

- Kaats E. en Opheij, W., (2023), Leren samenwerken, Boom
- Succesvol samenwerken start met effectieve interactie, De Caluwé, M. en Willems, N., Holland Management Review (mei/juni 2018)



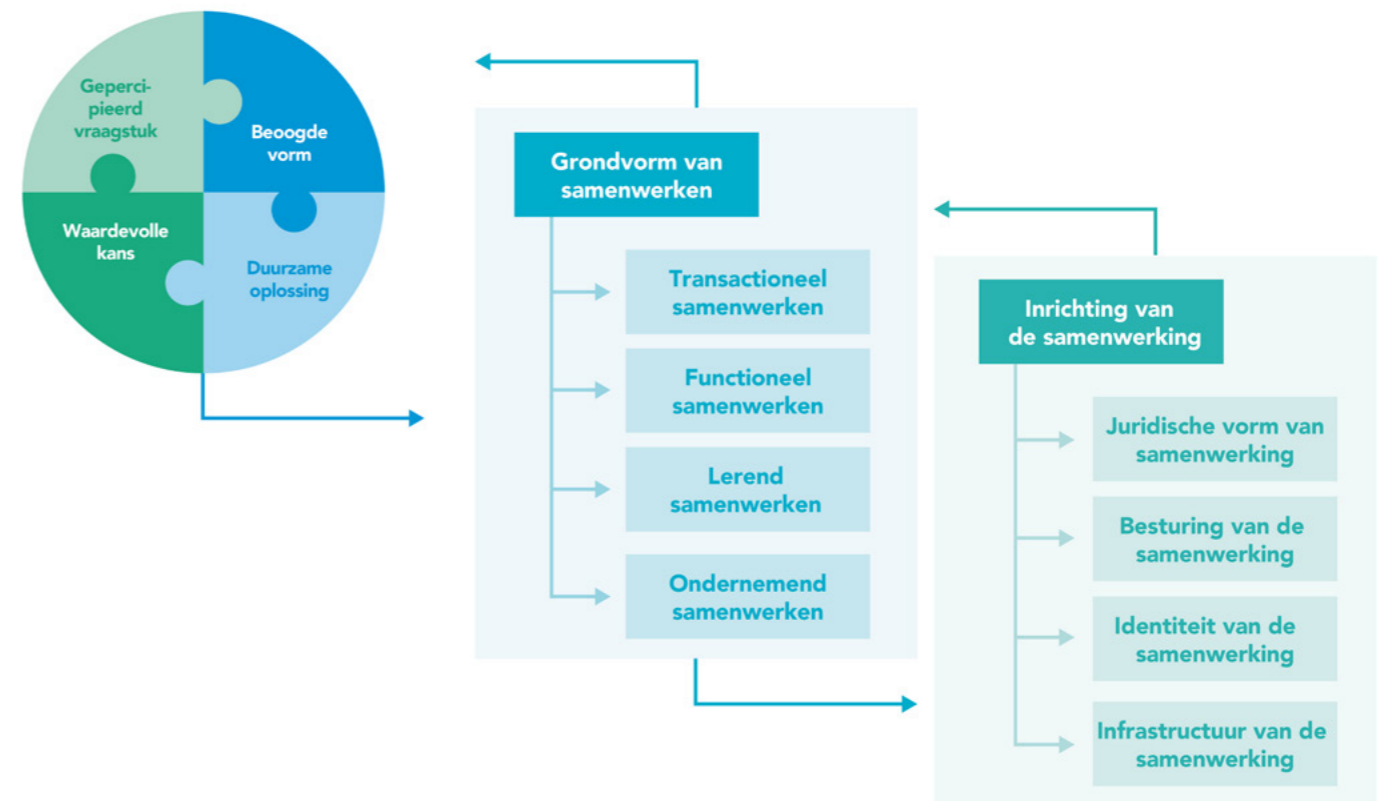
Hoe geven we de samenwerking vorm?

Toelichting op het thema

De vormvraag is altijd aan de orde in samenwerkingsverbanden. Het is één van de condities voor kansrijke samenwerking. Hier geldt altijd het adagium “vorm volgt inhoud”.

Dat betekent:

- Eerst met elkaar de gedeelde ambitie en doel, functie, meerwaarde van de samenwerking expliciteren. Daarbij gaat het ook over de belangen die in de vorm een plaats moeten krijgen.
- Op basis daarvan kun je kijken wat de logische vorm van de samenwerking is:
 - Transactioneel; dan is er vaak sprake van een keten waarop de regie gevoerd moet worden
 - Functioneel; dan is er sprake van een uitbesteding of van een shared service centre; dan gaat het om goede leveringsafspraken
 - Lerend samenwerken; dan gaat het vaak om een lerend netwerk, waarin leerprocessen vormgegeven moeten worden
 - Of ga je voor een specifieke klantengroep met een aantal partijen een nieuwe propositie maken; dan is de samenwerking meer ondernemend.
- Ieder van de vormen kent eigen inrichtingsprincipes (zie Kaats en Opheij, Leren samenwerken, 2023).
- Als de logische vorm helder is, dan volgt de discussie over de inrichting van de samenwerking: juridisch, bestuurlijk, identiteit, infrastructuur.
- Voor de juridische vormen hebben we de belangrijkste opties op een rij gezet; het helpt al om te bespreken: wat zeker niet; dat beperkt het aantal opties en maakt de afweging overzichtelijker.



Kaats en Opheij, 2023

Kernmodel

Van motieven naar grondvorm en organisatie

Onze samenwerking(en)

Overzicht samenwerkingsvormen

Samenwerkingsvorm	Contract		Joint venture		Coöperatie	Fusie				
Subvormen	Contractuele samenwerking	Preferred supplier	Joint venture; contract	Joint venture; gezamenlijke rechtsvorm (stichting/BV/NV/Coöperatieve vereniging)	Coöperatieve vereniging	Bestuurlijke fusie		Juridische fusie (Stichting/BV/NV/Coöperatie)		
Juridische uitwerking	Beide organisaties blijven onafhankelijk, via contract vastleggen van: • uitvoering van de activiteiten • taakverdeling • wie de drager is van rechten en verplichtingen (juridisch) • verdeling en berekening van kosten/opbrengsten/resultaten • de besluitvorming binnen het samenwerkingsverband	Onafhankelijke organisaties met contractuele afspraken over het leveren van vitale kerndiensten van organisatie. Het betreft een langere termijn en een voorkeurspositie waar wederzijdse voordelen tegenover staan.	Beide organisaties blijven onafhankelijk, geen aparte rechtspersoon. Wel uitgebreide wederzijdse verplichtingen.	Twee zelfstandige partijen richten samen nieuwe juridische entiteit op met een gezamenlijk gedefinieerde doelstelling, dit kan bv, vof enz. zijn	Ontstaat een nieuwe entiteit met eigen doelstelling en middelen. Juridische vorm van leden hoeft niet te veranderen, de organisaties worden leden van de coöperatie	Personele unie		Holding		
Financiële afspraken	Aparte boekhoudingen met afspraken over productie en betalingen	Aparte boekhoudingen, met financiële detailsafspraken over samenwerking en levering kerndiensten	Aparte boekhouding met afspraken over productie en betalingen	Aparte boekhouding voor alle drie de organisaties. Partijen A + B maken vooraf afspraken over bijdrage in goede en slechte tijden; eventuele winstuitkeringen van C aan A en B	Aparte boekhouding door de coöperatie. Leden maken vooraf afspraken over het lidmaatschap en de onder te brengen transacties in goede en slechte tijden	Iedere organisatie blijft gerechtigd tot eigen financiële huishouding.	Iedere organisatie blijft gerechtigd tot eigen financiële huishouding.	Iedere organisatie blijft gerechtigd tot eigen financiële huishouding.	De ondernemingen hebben eigen directe en resultaatverantwoordelijkheid, al dan niet voorgezet door een lid van de Raad van Bestuur	Organisatie A + B gaan samen op in een nieuw op te richten organisatie C
Doel, planning en control	Vindt plaats in eigen organisatie	Rogelijke afstemming over quality of services en mogelijk dienstontwikkeling. Balans in wederzijdse voordelen	Vindt plaats in eigen organisatie	Controle via zeggenschap in organisatie C. Nieuwe organisatie heeft autonome planning en control, afgestemd met moederorganisaties	Controle via gereguleerde inpraak (lidmaatschap) in organisatie C. Nieuwe organisatie heeft autonome planning en control	Gezamenlijk jaarplan en planning en control. Daarnaast ook P&C in betrokken organisaties	Gezamenlijk jaarplan en planning en control. Daarnaast ook P&C in betrokken organisaties	Eén gezamenlijke planning & control cyclus waarbij de eigenaren van de holding invloed houden op eigen organisaties	Nieuwe organisatie heeft autonome planning en controle	
Gezagsverhouding hiërarchie	Besluitvorming en afstemming tussen directies/contract-verantwoordelijken	Besluitvorming en afstemming tussen directies/contract-verantwoordelijken. Veelal een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie. Intensief contact mogelijk op beide locaties tussen medewerkers	Besluitvorming en afstemming tussen directies/contractverantwoordelijken	Zelfstandige organisatie met invloed vanuit oprichters d.m.v. RvT/RvC/RvB/Bestuur bij organisatie C	Zelfstandige organisatie onder gezag van de leden. De leden hebben invloed op bestuur en beleid.	Personele unie bestuur en raad van toezicht. Iedere juridische entiteit heeft identieke bestuursleden	Besluitvorming over strategie, besturing en financieel beleid in centrale holding	Besluitvorming over strategie, besturing en financieel beleid in centrale holding	Zelfstandige organisatie met één RvT en RvB	
Communicatie-structuur	Zowel intern als extern alleen over de wederzijds te leveren dienst en de voorwaarden	Zowel intern als extern duidelijke afspraken hoe de communicatie verloopt	Uitgebreide communicatie over strategie, marketing en productie	Nieuwe organisatie heeft eigen communicatie. Intern aandacht voor nieuwe organisatie. Extern is duidelijk wie de moeder-organisaties zijn	Nieuwe organisatie heeft eigen communicatie. Extern duidelijk wie de moeder-organisaties zijn	Eerst met name interne communicatie, vaak opstap naar organisatorische fusie	Eerst met name interne communicatie, vaak opstap naar organisatorische fusie	Goede afspraken te maken over communicatie vanuit holding en vanuit andere onderdelen, regio vanuit holding.	Intern duidelijk maken dat B onderdeel is van A of dat er een gezamenlijke C is gestart. Timing extern hangt dit af van doelstellingen A en B	
Zinvol bij	• Pure marktrelatie en/of niet langdurige weinig risicovolle projecten • Niet veel kapitaal vergende projecten • Het kan een eerste stap zijn naar verdergaande samenwerking	Langdurige samenwerking met een klant/leverancier in een waardeketen of bij de levering van kerndiensten	Samen nieuwe producten/ diensten aanbieden waarbij de diverse bedrijfsfuncties van de partners redelijk zelfstandig kunnen blijven opereren (bv. Senseo)	• Samen nieuwe producten/ diensten aanbieden waarbij de diverse bedrijfsfuncties van de partners intensief samenwerken en hiervoor aanzienlijke investeringen nodig zijn. • Inbreng, zeggenschap en waarde van de aandelen zijn niet per definitie hetzelfde	• Uitgangspunt van de wet is dat de coöperatie voorziet in de behoeften van de leden, op basis van transacties • Een mogelijke uitvoering hiervan is door het opstellen van overeenkomsten tot het verlenen van diensten	Opstap naar juridische fusie	Opstap naar juridische fusie	Fusie waarbij identiteit van de deelnemers bewaakt dient te worden en deze relatief autonoom blijven opereren	Gehele integratie van zeggenschap en organisatie van beide organisaties	
Bestuurlijke aandachtspunten	• Eenvoudig om te starten en eenvoudig te ontmantelen • Weinig vaste structuren dus flexibel te hanteren • Risico op ondoorzichtige financiële situatie (bij complexe activiteiten) • Geen vehikel dat als "vlaggenschip" van de samenwerking kan dienen • Te weinig slagkracht om verdere vormgeving samenwerking te realiseren	• Weinig vaste structuren dus flexibel te hanteren • Risico op ondoorzichtige financiële situatie (bij complexe activiteiten) • Geen vehikel dat als "vlaggenschip" van de samenwerking kan dienen • Beperkte slagkracht om maximale deelname aan verdere vormgeving samenwerking te realiseren	• Geen mogelijkheid om gezamenlijke activa in te brengen. • Wordt bestuurlijk vaak ervaren als niet stabiel/langdurig/vrijblijvend	• Afzonderlijke identiteit partners goed te borgen • Veelvoud aan samenwerkingsinitiatieven onder te brengen in de BV/NV of dochterondernemingen • Geen gezag van NV/BV aandeelhouders • Inh. samenwerking leidt makkelijk tot inbreng fysieke activa, verplichtingen en financiering • Toedeling aan afzonderlijke partners kan complex zijn • Discussies tussen aandeelhouders onderling over inhoudelijk beleid in BV kunnen lastige situaties creëren • Nodig: aanw. aandeelhoudersov	• Afzonderlijke identiteit goed te borgen • Samenwerking staat ten dienste van de leden (zie rechtvorm) • Mogelijkheid tot onderbrengen veelvoud aan samenwerkingsinitiatieven • Geen gezag van de coöperatieve vereniging over de leden • Coöperatie is zowel juridisch, organisatorisch als filosofie • Als de filosofie niet wordt onderschreven kun je hier beter niet voor kiezen	• Duidelijke structuur en duidelijke aansturing • Afzonderlijke organisaties blijven bestaan en de lasten en lasten blijven verspreid over de afzonderlijke partners • Autonomie van instellingen sterk ingeperkt • Samenwerking tussen organisaties bovenaf bepaald • Eigen identiteit kan verwateren • Bestuurlijke aansprakelijkheid kan diffuus worden • Mededingingsaspecten (art. 6, kartelverbod) vragen aandacht • Governance goed regelen	• Duidelijke structuur en duidelijke aansturing • Afzonderlijke organisaties blijven bestaan en de lasten en lasten blijven verspreid over de afzonderlijke partners • Autonomie van instellingen sterk ingeperkt • Samenwerking tussen organisaties bovenaf bepaald • Eigen identiteit kan verwateren • Bestuurlijke aansprakelijkheid kan diffuus worden • Mededingingsaspecten (art. 6, kartelverbod) vragen aandacht • Governance goed regelen	• Mogelijkheid afzonderlijke organisaties te laten bestaan en tegelijkertijd de holding te benutten voor gezamenlijke activiteiten • Berekend 'op de groei' • Beeld kan ontstaan dat er sprake is van een volledige fusie waarbij de eigen identiteit ingeleverd wordt. • Optuigen van deze structuur is in de praktische zin het 'point of no return' passeren	• Geen verekenstelsystemen of bestuurlijke drukke	
Mededinging*	• Mededingingsrechtelijke analyse: Noodzaak, proportionaliteit, restconcurrentie • Partners zelf verantwoordelijk voor naleving Mededingingswet	• Mededingingsrechtelijke analyse: Noodzaak, proportionaliteit, restconcurrentie	• Mededingingsrechtelijke analyse: Noodzaak, proportionaliteit, restconcurrentie	De BV/NV kan een volledige voorafgaande ACM-toets ondergaan Mededinging voor fijnproevers. Vraag advies bij expert	De coöperatieve vereniging kan binnen ACM normenkader blijven Mededinging voor fijnproevers. Vraag advies bij expert	• Model moet vooraf volledig door ACM getoetst worden • Zodra akkoord door ACM kan alles gezamenlijk worden gedaan	• Model moet vooraf volledig door ACM getoetst worden • Zodra akkoord door ACM kan alles gezamenlijk worden gedaan	• Constructie heeft een volledige voorafgaande ACM-toets nodig • Na akkoord ACM kan alles gezamenlijk worden gedaan	• Constructie heeft een volledige voorafgaande ACM-toets nodig • Na akkoord NMA kan alles gezamenlijk worden gedaan	
Fiscale aandachtspunten*	• Fiscaal te toetsen op BTW afdracht voor onderlinge levering. Voor zorg: onderlinge levering niet medische diensten levert BTW probleem	• Fiscaal te toetsen op BTW afdracht voor onderlinge levering. Voor zorg: onderlinge levering niet medische diensten levert BTW probleem op	• Fiscaal te toetsen op BTW afdracht voor onderlinge levering. Voor zorg: onderlinge levering niet medische diensten levert BTW probleem op	• De BV is als zelfstandig rechtspersoon VPB-plichtig • Voor BTW een beroep onderzoeken op bestaande vrijstellingsbepalingen in de wet	• De coöperatie is als zelfstandig rechtspersoon VPB-plichtig • Als alle partijen op gelijke basis participeren dan is voor BTW beroep te doen op vrijstelling volgens leer van 'kosten voor gemeene rekening'	• Bij bestuurlijke fusie kan vrijstelling worden gevraagd van schenkingsrecht op ingebrachte activa en passiva • Geen bijzonderheden m.b.t. BTW	• Bij bestuurlijke fusie kan vrijstelling worden gevraagd van schenkingsrecht op ingebrachte activa en passiva • Geen bijzonderheden m.b.t. BTW	• Bij bestuurlijke fusie kan vrijstelling worden gevraagd van schenkingsrecht op ingebrachte activa en passiva • Geen bijzonderheden m.b.t. BTW		

Download een leesbare pdf op onze website

* Hier staan enkele aandachtspunten genoemd voor de verkennende fase. Bij nader onderzoek voor de te kiezen vorm adviseren wij altijd een jurist en fiscalist te betrekken, zodat altijd gebruik wordt gemaakt van de meest actuele fiscale, wet- en regelgeving met specifieke aandacht voor mededinging.



Hoe geven we netwerkleiderschap vorm?

Toelichting op het thema

Specifiek binnen het thema ‘Samenwerking’ is de vraag: ‘Wat is er nodig in het netwerk aan leiderschap?’. En die is anders dan de vraag ‘wat is een verbindend leider’ of hoe kan ik mijn leiderschap ontwikkelen om een verbindend leider te worden (zie thema ‘Bestuur en toezicht’).

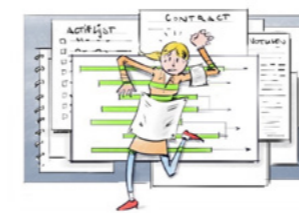
Netwerkleiderschap is relatief een nieuw fenomeen en we merken dat veel mensen die in netwerken een leidende rol vervullen (bestuurders, regisseurs, projectleiders, ..) op zoek zijn naar de invulling ervan. Wat kunnen we precies verstaan onder de rol van de netwerkleider? Is het iemand die zich vooral richt op de strategische koers van het netwerk, de richting? Of concentreert hij zich vooral op de inrichting en activiteiten in het netwerk? Richt hij zich vooral op het verduurzamen van het netwerk door te bouwen aan een duidelijke koers en toekomstbestendige infrastructuur? Of richt hij zich op vernieuwing door initiatieven te ontwikkelen en nieuwe inzichten aan te dragen?

We onderscheiden vier oriëntaties in de rol van netwerkleiders. Iedere rol heeft een eigen kernvraag:

1. op koers en strategie;
2. op interactie in het netwerk en het welzijn van leden;
3. op omgeving en nieuwe ontwikkelingen en
4. op voortgang en effect sorteren. Het begrip ‘oriëntaties’ is een bewuste woordkeuze.

Deze vier rollen moeten in samenhang worden gezien, maar afhankelijk van context, moment en voorkeur kunnen netwerkleiders oriëntaties afwisselen in hun rol. In het artikel worden de rollen toegelicht.

Kernvraag: hoe geven we invulling aan de koers van het netwerk?



Kernvraag: hoe creëren we condities om betekenisvol samen te werken

[Bekijk het kernmodel](#)

Kernmodel

Oriëntaties van netwerkleiderschap

Kernvraag: hoe houden we contact met en staan we open voor onze omgeving?



Kernvraag: hoe zorgen we voor effectieve samenwerkingsprocessen?

De Caluwé en Kaats, 2016

Richten	De netwerkleider als strateeg	De netwerkleider als verkenner
Inrichten & verrichten	De netwerkleider als ontwikkelaar	De netwerkleider als procesmanager
	Verduurzamen	Vernieuwen

VERDIEPENDE



LITERATUUR

- Caluwé, M. de en Kaats, E. (2016) Netwerkleiderschap: werk maken van gedeelde verantwoordelijkheid. Management Executive 2016



Onze samenwerking(en)

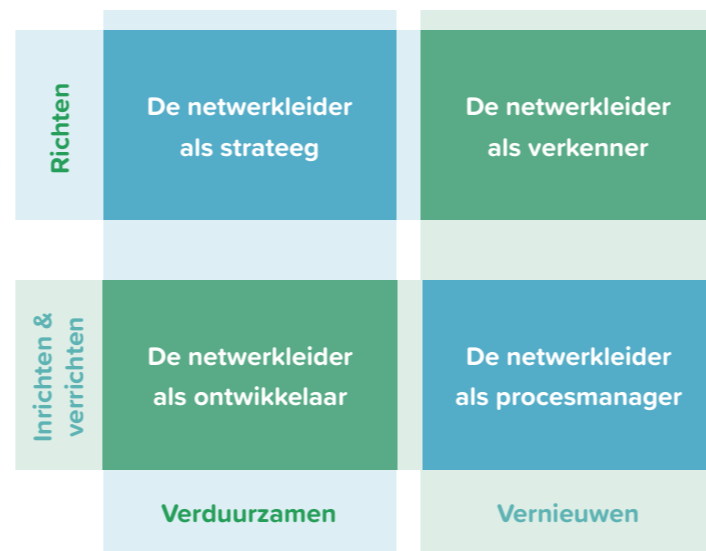
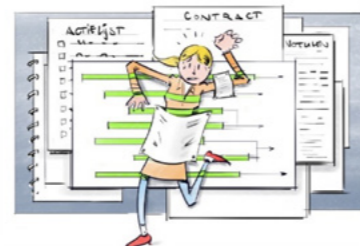
Leiderschapsrollen in een netwerk

Kernvraag: hoe geven we invulling aan de koers van het netwerk?

Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties
Identiteit van het netwerk	Verminderd eigenaarschap bij netwerkpartners	Nauw contact met netwerkpartners	Visie
Gedeelde opgave of ambitie	Irritaties door een overactieve houding	Mandaat om strategie te (mede) vormen	Strategie uitzetten
Strategische koers van het netwerk	Maatschappelijke opgaven vs eigen ambities		Verbanden leggen
(Externe) positionering			Besluitvaardigheid

Kernvraag: hoe houden we contact met en staan we open voor onze omgeving?

Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties
Nieuwe initiatieven aanwakkeren en adresseren	Opereren conform de strategie vs nieuwe inzichten inbrengen	Inspiratie en nieuwe inzichten	Omgevingsbewustzijn
Partijen verbinden rondom initiatieven of thema's	Is dit een trend of incident?	Nauwe verbinding met partners	Vernieuwend
Trends en ontwikkelingen	Willen we leidend of volgend zijn?	Invloed op de strategie van het netwerk	Netwerkvaardig
Externe omgeving netwerk		Bereidheid partners tot actieve rol	Sociaal vaardig
			Consciëntieus



Kernvraag: hoe creëren we condities om betekenisvol samen te werken?

Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties
Organisatievorm	Aandacht voor ontwikkelen vs aandacht voor resultaat	Ervaring met samenwerkingsprocessen	Feedback geven
Ontmoeting	Overnemen van de verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen	Gegunde rol	Integriteit
Communicatie		Vermogen tot leren en reflecteren bij het netwerk	Lerend vermogen
Spelregels			Sensitiviteit
Monitoring en reflectie			Conflicthantering
			Omgaan met verschillen

Kernvraag: hoe zorgen we voor effectieve samenwerkingsprocessen?

Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties
Managen van individuele samenwerkingsprocessen	Het hele netwerk vs een beperkt aantal actoren als opdrachtgever	Nauwe verbinding met partners	Nauwkeurigheid
Portfolio van activiteiten in het netwerk	Toedichten van de credits voor successen en mislukkingen	Respect en erkenning voor de rol	Sturen op resultaat
Begeleiden van eventuele besluitvorming	Actieve of faciliterende houding	Partners zijn bereid tijd en energie vrij te maken	Flexibel
	Inhoudelijke versus procesmatige rol	Voldoende speelruimte	Onderhandelen
			Sensitief
			Onafhankelijk

Bron: De Caluwé en Kaats 2016, Netwerkleiderschap, werk maken van een gedeelde verantwoordelijkheid.



Welk governancemodel past bij ons netwerk?

Toelichting op het thema

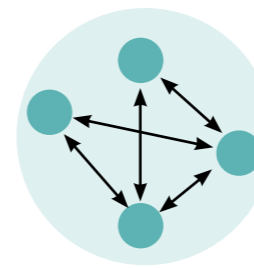
Regie is een belangrijk component in een netwerk. De regiefunctie ondersteunt partijen om voor en met het netwerk richting te geven, keuzes te maken en samenhang aan te brengen. Netwerkregie is in beginsel een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Er zijn drie grondvormen voor governance van netwerken te onderscheiden (Provan & Kenis, 2008): zelfregulerend netwerk (gezamenlijke regie), leiderorganisatie (een actor in the lead heeft de regie) en het netwerkbureau (een onafhankelijke speler voert regie). In de praktijk zijn mengvormen te herkennen. Een vuistregel bij de inrichting van netwerk governance: organiseer zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig. Wat zijn overwegingen bij het kiezen van een passende governance voor ons netwerk?

- Wat voor een **soort netwerk** zijn wij; interactiegericht waar ontmoeting en leren centraal staan of meer doelgericht waar we met elkaar werken aan specifieke doelrealisatie?
- Wat is de mate van overeenstemming over het **gezamenlijke doel** en functie van ons netwerk?
- Hoe en hoe sterk is het **vertrouwen** tussen deelnemers in het netwerk?
- Wat is het **aantal deelnemers** in ons netwerk en het aantal relaties dat moet worden gecoördineerd?
- Welke mate van **netwerkcompetenties en samenwerkingsvaardigheid** vraagt ons netwerk?
- Hoe zijn de **verhoudingen** in ons netwerk; omvang, positie en expertise van deelnemers?
- In welke **levensfase** bevindt het netwerk zich?

De governance van een netwerk is nooit af. Het vraagt om mee te bewegen met de ontwikkeling van het netwerk en de omgeving. De organisatie van het netwerk is een conditie die bijdraagt aan een kansrijke samenwerking. Het regelmatig evalueren van de governance is daarmee een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt.

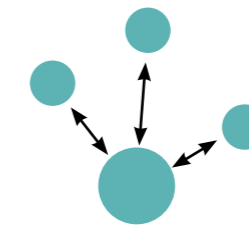
Kernmodel

Zelfregulerend



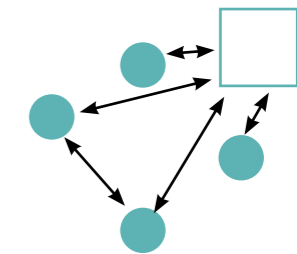
Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen

Leiderorganisatie



Actor in the lead
Administratieve entiteit is een belangrijke netwerkpartij

Netwerkbureau



Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

Provan & Kenis (2008)

VERDIEPENDE LITERATUUR

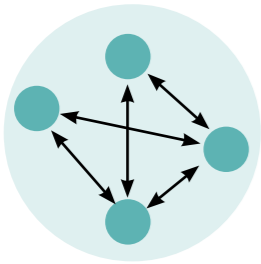


- Provan, K.G. en P. Kenis (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 8(2): 229-252.
- Kenis, P. en Cambré, B. (2019), *Organisatienetwerken, de organisatievorm van de toekomst*. Pelckmans Pro, Kalmthout, België
- Willems N., Linck, R. en Kaats, E. (2018) *Organiseren in en met Netwerken*. Management Impact



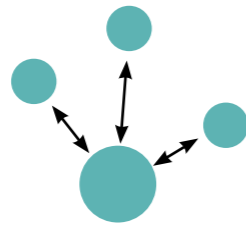
Drie vormen van netwerk governance

Zelfregulerend



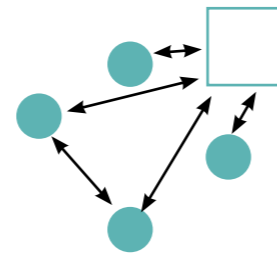
Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen

Leiderorganisatie



Actor in the lead
Administratieve entiteit is een belangrijke netwerkpartij

Netwerkbureau



Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

Zelfregulerend netwerk: gezamenlijke regievoering

De regiefunctie is niet ergens apart belegd, maar dan zijn alle partijen samen verantwoordelijk. Voordeel: de regie is makkelijk in te richten, maar is voorbehouden aan een relatief overzichtelijk netwerk. Nadeel is kans op inefficiëntie: iedereen moet overal bij worden betrokken.

Leiderorganisatie: een actor in the lead voor regie

Belangrijke activiteiten en besluiten worden door één partij voorgelegd. Vaak onderhoudt deze partij contact met financier, andere stakeholders en biedt het netwerk administratieve ondersteuning. Voordeel: een duidelijke taakverdeling, één gezicht en aanspreekpunt naar buiten. Nadeel: dominantie en veel invloed door een partij, wat geaccepteerd moet worden door de anderen en om veel onderling vertrouwen vraagt.

Netwerkbureau: een onafhankelijke speler voert regie

De regiefunctie wordt uitgevoerd door een speciaal daarvoor toegewezen of ingerichte speler, bureau of organisatie. Deze onafhankelijke partij richt zich exclusief op het uitvoeren van netwerkregie. Voordeel: een duidelijke taakverdeling en niet een van de partijen heeft meer invloed dan de ander. Nadeel: inhoudelijke sturing, - waar gaan we naartoe, welke keuzes maken we, kan het bureau niet overnemen. Doet het bureau dit wel dan voelt dat mogelijk als comfortabel voor de partners, totdat de keuzes de belangen van de afzonderlijke netwerkdeelnemers raakt. Aandacht is nodig om betrokkenheid van deelnemers in het netwerk te borgen bij strategische besluitvorming.

Provan & Kenis (2008)

VERDIEPENDE LITERATUUR



- Provan, K.G. en P. Kenis (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 8(2): 229-252.
- Kenis P. en B. Cambré (2019), *Organisatienetwerken, de organisatievorm van de toekomst*, Pelckmans Pro, Kalmthout, België



4

Bestuur en toezicht

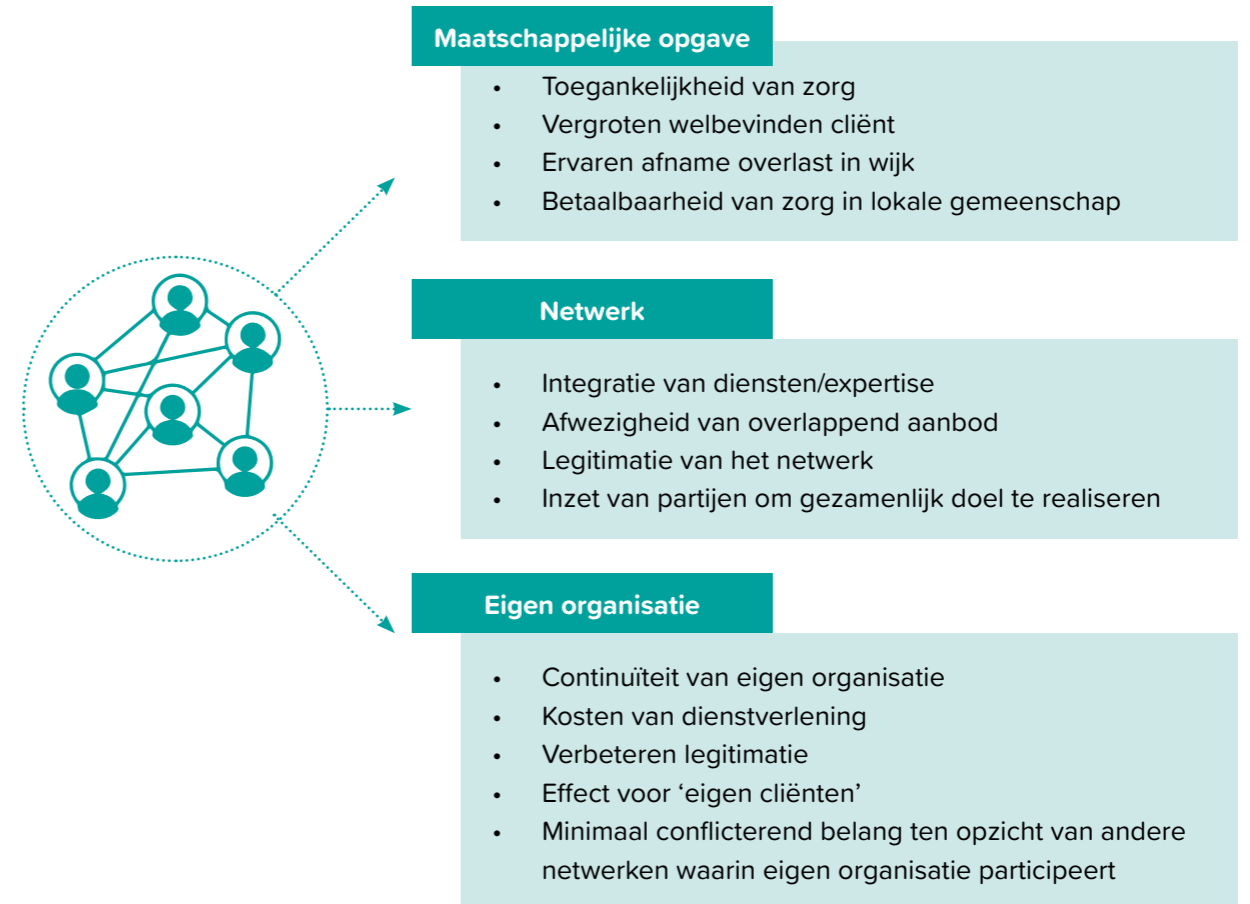


Het perspectief van bestuur en toezicht

Regie is een belangrijk component in een netwerk. De regiefunctie ondersteunt partijen om voor en met het netwerk richting te geven, keuzes te maken en samenhang aan te brengen. Netwerkregie is in beginsel een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Er zijn drie grondvormen voor governance van netwerken te onderscheiden (Provan & Kenis, 2008): zelfregulerend netwerk (gezamenlijke regie), leiderorganisatie (een actor in the lead heeft de regie) en het netwerkbureau (een onafhankelijke speler voert regie). In de praktijk zijn mengvormen te herkennen. Een vuistregel bij de inrichting van netwerk governance: organiseer zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig. Wat zijn overwegingen bij het kiezen van een passende governance voor ons netwerk?

- Wat voor een **soort netwerk** zijn wij; interactiegericht waar ontmoeting en leren centraal staan of meer doelgericht waar we met elkaar werken aan specifieke doelrealisatie?
- Wat is de mate van overeenstemming over het **gezamenlijke doel** en functie van ons netwerk?
- Hoe en hoe sterk is het **vertrouwen** tussen deelnemers in het netwerk?
- Wat is het **aantal deelnemers** in ons netwerk en het aantal relaties dat moet worden gecoördineerd?
- Welke mate van **netwerkcompetenties en samenwerkingsvaardigheid** vraagt ons netwerk?
- Hoe zijn de **verhoudingen** in ons netwerk; omvang, positie en expertise van deelnemers?
- In welke **levensfase** bevindt het netwerk zich?

De governance van een netwerk is nooit af. Het vraagt om mee te bewegen met de ontwikkeling van het netwerk en de omgeving. De organisatie van het netwerk is een conditie die bijdraagt aan een kansrijke samenwerking. Het regelmatig evalueren van de governance is daarmee een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt.



Geurtsen, B. (2021) gebaseerd op Turrini et al. (2010) en Provan, K. & Milward, H. (2001)



Toezicht en netwerken

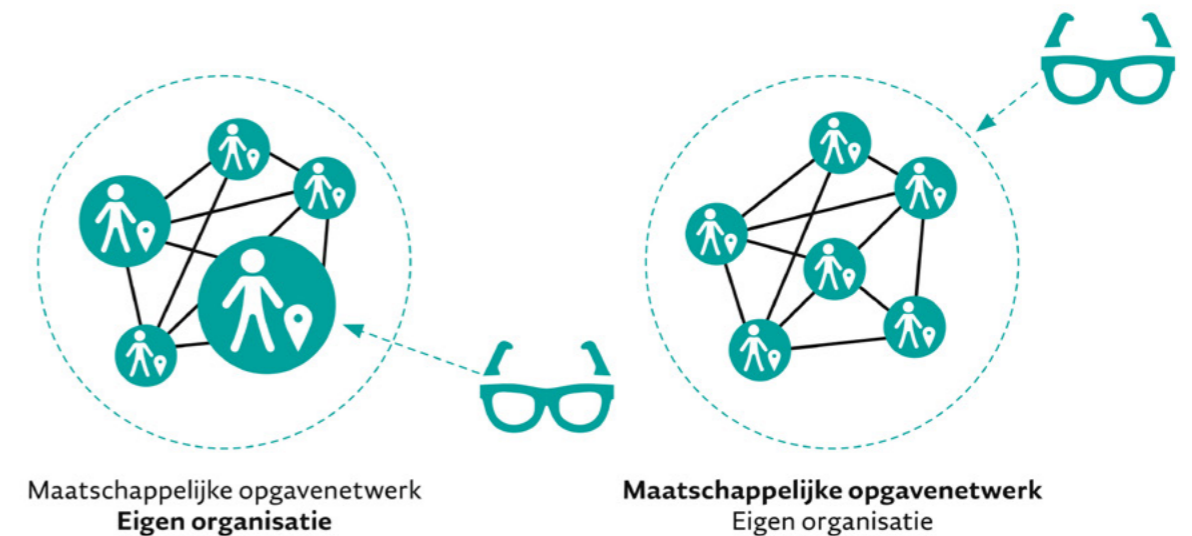
Toelichting op het thema

Organisaties worden zich steeds bewuster om de maatschappelijke opgaven centraal te stellen in hun handelen. Tegelijkertijd kunnen organisatie zo'n complexe opgave niet alleen oplossen. In de bestuurlijke opgave ligt de focus op zowel de organisatie en samenwerking(en) met andere partijen. Wanneer toezicht deze beweging volgt, is het toezicht houden vanuit het 'traditionele' governanceperspectief van de organisatie en de eigen belangen niet langer toereikend. Passend binnen de huidige institutionele kaders is het de uitdaging aan toezichthouders om in de dialoog met bestuur en in hun oordeelsvorming te leren balanceren tussen twee governanceperspectieven:

- Ego-governanceperspectief: gericht op eigen organisatie in het netwerk
 - Wat betekent het netwerk voor de realisatie van de eigen ambitie, doelen en (samenwerkings)strategie van onze organisatie?
 - Welke meerwaarde levert het netwerk op voor de eigen organisatie?
- Eco-centrischperspectief: gericht op het netwerk als geheel
 - Welke meerwaarde levert het netwerk voor de maatschappelijke opgave (samenleving en burgers)?
 - Hoe is de samenwerking tussen (in)formele partijen in het netwerk; hoe zijn de gezamenlijke verantwoordelijkheden, besluitvorming en aansprakelijkheden afgesproken; welke partijen zijn aan boord of nog nodig?

Binnen de huidige institutionele kaders wordt het toezicht van netwerken op drie verschillende manieren ingevuld: 'getrapt' via de eigen bestuurder, ontmoeting tussen raden van toezicht en bestuurders of via een apart toezichtorgaan. Onderzoek is gaande over hoe toezicht op het netwerkniveau het beste invulling kan krijgen. Wel is de gedeelde opvatting in de praktijk: pas op met het 'stapelen van toezicht' om flexibiliteit en vitaliteit van het netwerk te behouden. Bij de inrichting van governance is toezicht vaak nog een onderbelicht aspect. Terwijl toezicht wel (indirect) invloed heeft. Het is aan te bevelen om dit thema toch tijdig te agenderen aan de bestuurlijke tafel.

Kernmodel



Geurtsen, B (2021)

VERDIEPENDE



LITERATUUR

- Geurtsen, B. Maatschappelijke vraagstukken vragen om toezicht vanuit netwerkperspectief: Balanceren tussen egocentrisch en ecocentrisch, Goed Bestuur en Toezicht (september, 2023)
- Geurtsen, B., Ik zie, ik zie wat jij (nog niet) ziet... factoren die bijdragen aan invloed van toezicht op meerwaarde van netwerken (2021)
- Minkman M., Janssen, R., van Dijk, G., Rink, F. Toeziën op samenwerken Naar een verantwoord samenspel NVTZ (2023)



Persoonlijk leiderschap bij samenwerken en profiel bestuurder

Toelichting op het thema

Samenwerken vergt enige bestuurlijke lenigheid. Het vraagt om te navigeren tussen tegenstrijdige en vaak tegelijkertijd aanwezige doelen, belangen en perspectieven. Het doel is niet om spanningen en paradoxen te elimineren, maar om ze te benutten als een bron van kracht en vernieuwing binnen de samenwerking. Het is verstandiger om de spanning te omarmen, steeds weer te kijken wat er op een bepaald moment in de tijd nodig is, en – als gevolg daarvan – een en/en strategie te hanteren (Cameron & Quinn, 1988).

Smith (2014) formuleert drie strategieën om om te gaan met paradoxen en de onzekerheid die gepaard gaan met besluitvorming in complexe situaties. Het is eerder een kwestie van combineren van verschillende benaderingen dan kiezen voor één strategie.

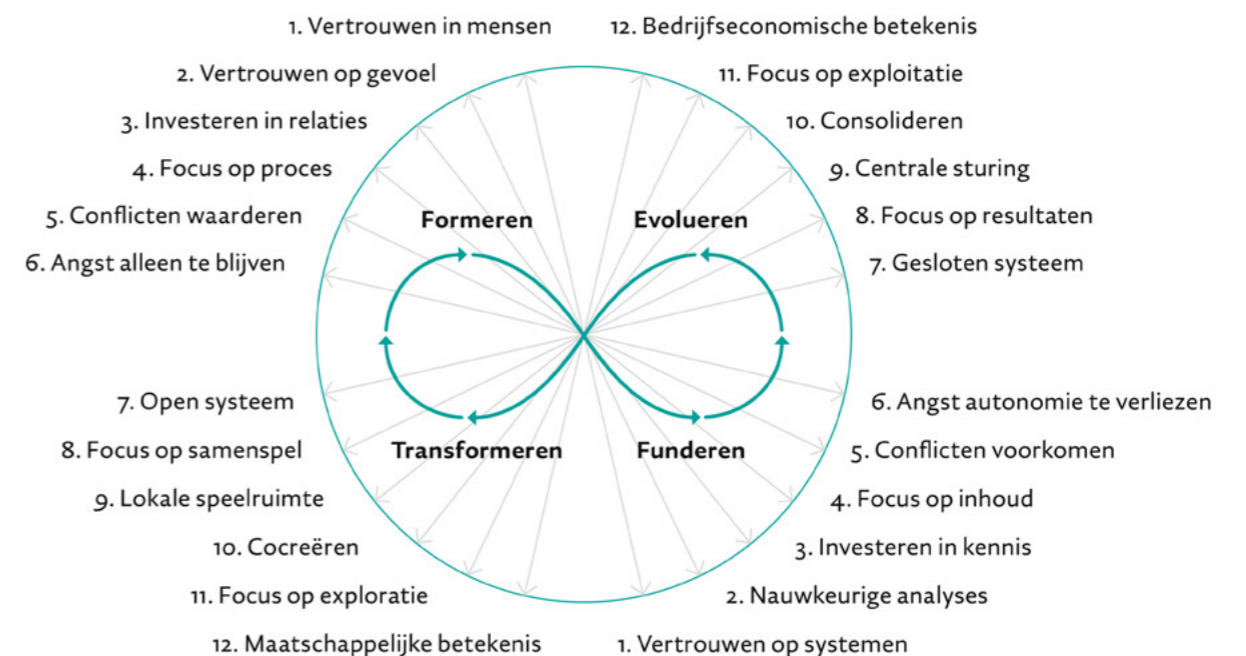
1. Accepteren. Ermee leren leven. Van de onzekerheid een zekerheid maken.
2. Accommoderen. Omarmen van de paradoxaliteit en onduidelijkheid door steeds weer tegenovergestelde posities en gedachten toe te laten, en zo op nieuwe ideeën te komen. Hoe zou je er naar kunnen kijken? Is er nog een ander gezichtspunt mogelijk?
3. Differentiatie of integratie. Voor specifieke situaties een situationele aanpak bedenken. Integratie legt de nadruk op het vervolgens integreren en verbanden leggen tussen die verschillende aanpakken.

Ook zal de bestuurder persoonlijke kwaliteiten nodig hebben om in een complexe samenwerkingsomgeving te kunnen opereren. Van leiders wordt contextueel inzicht en begrip van hun omgeving gevraagd, met een open mentaliteit en een brede blik. Het vergt een meervoudige benadering van de manier waarop doelen bereikt kunnen worden. Situationeel te handelen omdat niet één ultieme oplossing het antwoord zal zijn. Het vraagt van leiders dat zij anderen centraal stellen en zichzelf daaraan kunnen aanpassen, wat vraagt om een breed handelingsrepertoire en een flexibel ego. Peters (2016) spreekt over 'vrolijke veerkracht': het vermogen om onder druk en juist in omstandigheden van weerstand te verbinden, te groeien en te leren.

Bovenal vraagt het om in te stappen vanuit een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid en een sterk gemeenschapsmoraal. agenderen aan de bestuurlijke tafel.

Kernmodel

Paradoxen en spanningen bij samenwerken



Boonstra & Eguiguren (2023)

VERDIEPENDE



LITERATUUR

- Caluwé, M. de en Kaats, E., (2023). Samenwerken aan Maatschappelijke Opgaven, Boom
- Boonstra, J.J. en Eguiguren, M. (2023). Allianties voor een duurzame toekomst. Naar waardengedreven samenwerking tussen organisaties. Boom.
- Peters, F. (2016). Een nieuwe generatie leiderschap. Veerkracht in een complexe wereld. Holland Management Review: Best of Business Schools, (168), 14-23
- Leiders van de Toekomst, gericht werken aan je leiderschap (Stili Novi, 2023)
- Advies paritaire commissie 'bestuurlijke horizon 2030', NVTZ en NVZD (2024)
- Gedeeld leiderschap in netwerken: Wiko Vlasblom on Vimeo



Samenspel bestuur en toezicht

Toelichting op het thema

De transitie naar het centraal zetten van het maatschappelijk perspectief kost tijd. Samen leren en ontwikkelen gedijt goed in een open cultuur waar vertrouwen is tussen bestuur en toezichthouders, waar men zich kwetsbaar durft op te stellen en waar ruimte is om met elkaar, en soms buiten gebaande paden, andere werkwijze uit te proberen. In de praktijk haalden we onder andere onderstaande inzichten op:

- Complexe vraagstukken hebben geen pasklare antwoorden. De doelen van het netwerk ontwikkelen zich bovendien vaak 'al doende'. Het (nog) niet direct weten, hoort daarbij. Dit vraagt van toezichthouders om een uitnodigende houding naar het bestuur om dilemma's en kansen te delen en om mee te bewegen met het netwerk.
- Welke spanningsvelden worden zichtbaar wanneer je vanuit het organisatie, netwerk en/of maatschappelijk perspectief naar het vraagstuk kijkt? Het afpellen en expliciet maken van waarden die liggen onder de tegengestelde belangen is helpend in het goede gesprek en afwegingen in de bestuurskamer.
- Bij welke netwerken, waar, wanneer en waarover betrek ik mijn toezichthouders bij samenwerkingsverbanden? Formaliseer dit niet al te zeer. Wel is het goed bepaalde uitgangspunten vooraf met elkaar af te spreken. Deze uitgangspunten raken aan de impact van risico's op het gebied van bijvoorbeeld financiën, reputatie, legitimatie, kwaliteit en veiligheid. Hierdoor heeft het bestuur een handvat en voer je niet achteraf het gesprek waarom een netwerk onbekend was voor de RvT.
- Bestuurlijke sensitiviteit lijkt essentieel te zijn in het comfort bieden aan de RvT. Dit vraagt van het bestuur om steeds weer na te denken waarover, op welke manier en vanuit welke rol de RvT mee te nemen. Het **proces van samenwerken** geeft hierbij houvast en is helpend in het gesprek hierover.
- Onderzoek met elkaar in een 'goed gesprek over toezicht en netwerken' hoe bestuur en toezicht willen omgaan met uitdagingen, spanningsvelden en ieders rol en verantwoordelijkheid hierin, zowel binnen de organisatie en/of naar de omgeving. Het open gesprek hierover draagt bij aan een gedeeld fundament en biedt aanknopingspunten voor een eigentijdse toezichtvisie.

Kernmodel

Leren balanceren

Uitdagingen bij toezicht houden

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

Geurtsen B., (2021)

VERDIEPENDE LITERATUUR

- De betekenis van samenwerken in netwerken voor Raden van Toezicht, Common Eye, Vilans (2023)
- Advies paritaire commissie 'Bestuurlijke horizon 2030', NVTZ en NVZD (2024)
- Welke waarden een rol spelen bij integrale zorg, Zonneveld, N., Vilans



Proces van samenwerken

Toelichting op het thema

Het proces van samenwerken is circulair afgebeeld. Vanzelfsprekend zullen de stappen in de praktijk meer iteratief verlopen dan het samenwerkingswiel. Bovendien is het model eenvoudig gemaakt. De praktijk zal altijd weerbarstiger zijn. Wel is het model helpend als procesmatige steun, dat overdraagbaar en uitlegbaar is in begrijpelijke taal voor iedereen.

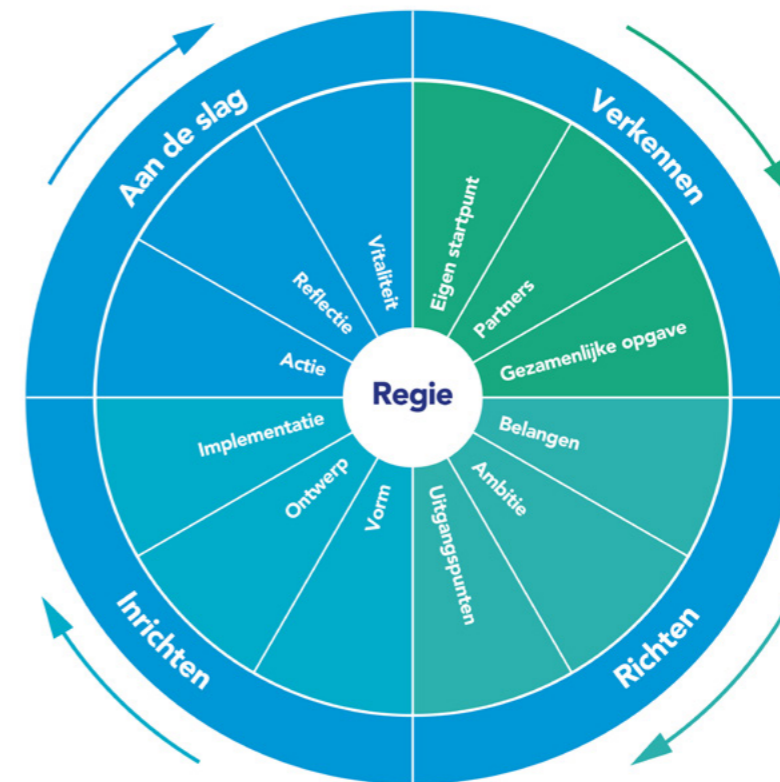
Het model geeft het bestuur houvast om steeds weer na te denken: waar staan we in de samenwerking en waar, wanneer en waarover neem ik de RvT mee? In welke fase van het samenwerkingsproces bevinden we ons?

Het model geeft ook houvast om het gesprek te voeren tussen RvB en RvT. Waarover en wanneer wil de RvT worden meegenomen? Welke informatie en van wie is dan relevant en welk gesprek willen we dan met elkaar voeren? Welke rol kan en/of moet de RvT spelen in de verschillende fasen van het samenwerkingsproces?

- Sparringpartner (direct in de fase van verkennen? Of pas later in het samenwerkingsproces bij het (in)richten? Of als er gedoe is?)
- Goedkeuren van besluiten (bijvoorbeeld een intentieverklaring als afronding van “het richten” of het goedkeuren van een samenwerkingsovereenkomst of oprichting van entiteit in de fase van “inrichten”)
- Toetsen (aan de slag: voortgang van samenwerking en effecten)

Kernmodel

De ontwikkeling van een samenwerkingstafel



Kaats en Opheij (2023)



Leren van elkaar: wegwijzer ter inspiratie

Sectorale samenwerkingen

Santeon

zeven topklinische ziekenhuizen werken samen aan verbeteren van zorg

IZI

Leernetwerk VVT-organisaties

Vliegwiel coalitie

aanjagers transformatie digitale zorg in ziekenhuizen en wijkzorg

G-aan

aanjagers transformatie digitalisering gehandicaptenzorg regio Zwolle Drenthe

Ouderenzorg Gooi & Vechtstreek

Raku, Raku samenwerking

Domeinoverstijgende samenwerking (gebiedsgericht)

Proeftuin Ruwaard (Oss)

Samen beter in Noord (Amsterdam)

Austerlitz zorgt voor elkaar (bewonersinitiatief)

...

Regionale samenwerking

Noord-Holland Noord Gezond

Salland United

Zeeuwse zorgcoalitie

Mooi Maasvallei

Twente beter

Gezond Veluwe

Samen sterker Eemland

...

Dit overzicht is bedoeld als inspiratiebron en wegwijzer naar inspirerende initiatieven.

Vind elkaar, ontmoet en leer van ieders ervaring en dilemma's.

Vanzelfsprekend is dit overzicht niet compleet. Uw initiatief toevoegen? Mail naar info@nvzd.nl

Behoeftte aan meer inspiratie, tools, artikelen en voorbeelden? Kijk op samenwerkingslab.nl



5

Potentiële spanningen



common eye



NVZD

VERENIGING VAN
BESTUURDERS IN
DE ZORG

Dilemma's: leren balanceren

Als bestuurder stuur je niet alleen op de organisatiedoelen maar steeds vaker op de gezamenlijke opgaven in de buurt of regio. In een omgeving waar (in)formele organisaties met elkaar samenwerken ervaren bestuurders continue spanningen tussen de belangen van de organisatie, de samenwerking(en) en de maatschappelijke opgave. Het gaat er niet om deze dilemma's te elimineren want deze dilemma's zijn inherent aan samenwerken, maar wel moet er voortdurend aandacht zijn voor deze dilemma's en moeten condities worden gecreëerd om deze dilemma's bespreekbaar te maken, binnen de eigen organisatie en in de samenwerkingen. Gevoel voor context en cultuur is dan essentieel. Een aantal richtlijnen om te balanceren tussen de verschillende belangen:

Ontken dilemma's die uit overvloed voortkomen niet. Hoe meer informatie, hoe groter de ambiguïteit, hoe moeilijker de keuze.

Besef dat je in ieder dilemma ook zelf voorkeuren en vooroordelen hebt. Ze hebben vaak te maken met persoonlijke ervaringen met dat dilemma.

Bepaal je eigen voorkeurspositie bij de dilemma's maar verlies de andere kant van de medaille nooit uit het oog en accepteer de consequenties daarvan.

In een wereld waar steeds meer wordt samengewerkt en genetwerkt, worden oplossingen gebaseerd op de logica van het netwerk relevanter. Het gaat dan om de kunst om aanvullende en verbindende oplossingen te vinden en om om te gaan met conflicterende belangen en motieven, om in 'mutual gains' te denken en ermee te werken.

Erken de complexiteit van samenwerkingsverbanden. Het is moeilijk om je vanuit het managementparadigma van controle en beheersing over te geven aan kracht van toeval, interactie, combinatie en associatie. Van belang is het eigen belang te durven loslaten en het vertrouwen te ontwikkelen dat er meer voor terug kan komen.

Een moreel beraad of socratisch gesprek kan helpen om het dilemma te verhelderen.



VERDIEPENDE LITERATUUR

- Everts A. en S Olthof, Dansen met Dilemma's, A&S, 2017; par. 8.3. gaat over dilemma's bij samenwerken
- Kessels, J., Boers, E. en Mostert, P., Vrije ruimte, praktijkboek Filosoferen in organisaties, (2008) | Boom
- Welke waarden een rol spelen bij integrale zorg, Zonneveld, N., Vilans



Perspectief van potentiële spanningen

Tussen organisatie en opgave

- De maatschappelijke opgave vraagt andere zaken dan ik nu lever. Tegelijkertijd doe ik nu veel dat van betekenis is voor mijn doelgroep; moet ik mijn portfolio en strategie aanpassen omwille van de maatschappelijke opgave?
- Zó veel samenwerkingen die bijdragen aan vele relevante maatschappelijke opgaven; waar steek ik mijn energie in?
- Mijn raad van toezicht erkent het belang van samenwerken maar in de dialoog gaat het toch nog vaak over de eigen organisatie. Hoe neem ik hen mee?
- Ik raak persoonlijk geëngageerd van een bepaalde maatschappelijke opgave. In hoeverre kan ik dan mijn organisatie daarin meenemen?

Tussen organisatie en samenwerking

- Ik moet een aantal zaken als organisatie zelf doen, maar in het netwerk gebeurt dit ook. Hoe voorkomen we dubbelingen, want daarmee wordt het wel duurder, maar niet persé beter?
- Het werkgebied van onze organisatie is een andere schaal dan de regionale opgave of opgelegde regio. Hoe komen we tot een passende schaal?
- Hoe zorg ik ervoor dat er sprake is van evenwichtige inbreng ten opzichte van anderen? Ik wil niet de 'gekke Henkie' zijn, maar wel netjes bijdragen. En hoe bewaak ik organisatiebelang versus netwerkbelang?
- Hoe kan ik zorgen dat ik betrokkenheid van mijn achterbannen zeker stel en zo handelingsruimte heb in de samenwerking?
- Als we het samen doen moet ik ook autonomie inleveren. Is dat altijd beter? Ik kan het toch ook zelf doen?
- Ik raak mijn energie kwijt doordat eigen belangen prevaleren boven gezamenlijk maatschappelijk belang in het gesprek aan de bestuurlijke tafel. Hoe kunnen we elkaar vinden, met energie in het gezamenlijke doel?

Tussen samenwerking en opgave

- We zijn al zo lang bezig maar leveren we nu wel snel genoeg echt een bijdrage?
- We zeggen dat we het doen voor de samenleving, maar geven we inwoners en professionals ook echt positie?
- Meer van hetzelfde of echt anders? Wat als ik zelf die transitie helemaal omarm, maar in het netwerk of door druk van financiering 'blijven we hangen' in optimaliseren. Hoe geloofwaardig ben ik dan, intern en extern?
- Blijven we met een kleine groep werken aan ons doel of verbreden we de samenwerking door andere partners en/of netwerken te verbinden?



Potentiële spanningen

Potentiële spanningen organisatie - opgave

Spanningen

- Maatschappelijke opgave is niet gelijk aan mijn organisatiedoel (Bijv. afstoten rendabele zorg om op lange termijn bij te dragen aan maatschappelijke opgave)
- Zó veel samenwerkingen die bijdragen aan vele relevante maatschappelijke opgaven; waar steek ik mijn energie in?
- Hoe neem ik mijn raad van toezicht mee dan onze opgave verder reikt dan onze primaire verantwoordelijkheid voor de organisatie?
- Ik raak persoonlijk geëngageerd van een bepaalde maatschappelijke opgave. In hoeverre kan ik dan mijn organisatie daarin meenemen?

Overwegingen

- Welke rol en positie willen wij in het ecosysteem innemen om te kunnen bijdragen aan de maatschappelijk opgave(n)? Sluit onze rol in het ecosysteem aan bij onze identiteit of vragen onze keuzes vanuit het ecosysteem perspectief om doorontwikkeling van identiteit en kernwaarden?
- Kunnen we het probleem als organisatie zelf oplossen of is samenwerken met (in)formele partijen onderdeel van de oplossing? Helpende vragen bij afweging om deel te nemen in een samenwerking zijn bijvoorbeeld:
 - In hoeverre past de samenwerking in onze samenwerkingsstrategie?
 - Wie hebben we nodig om onze ambities te realiseren?
 - Welke positie in het netwerk sluit aan bij onze missie, capaciteit, middelen en inzet?
 - Evalueer regelmatig. Is het samenwerkings-portfolio nog actueel of is stoppen ook een optie?
 - Hoe legitimeren we onze keuze om niet deel te nemen en hoe nemen we interne en externe actoren daarin mee?
- Hoe kijkt de RvT naar hun rol in de beweging naar netwerken? Voeren we met elkaar het gesprek hoe toezicht van betekenis kan zijn voor netwerken? Wat we in ons samenspel samen te leren en ontwikkelen hebben?

Handreikingen

- [Meewerken aan maatschappelijke opgave?](#)
- [Bekkum, T. \(2023\). Het ecosysteem perspectief: waardecreatie door samenspel. In: Holland Management Review januari-maart 2023.](#)
- [Samenwerkingsstrategie](#)
- [Toezicht en netwerken](#)



Potentiële spanningen organisatie - samenwerking

Spanningen

- Ik moet een aantal zaken als organisatie zelf doen, maar in het netwerk gebeurt dit ook. Hoe voorkomen we dubbelingen, want daarmee wordt het wel duurder, maar niet persé beter.
- Het werkgebied van onze organisatie is een andere schaal dan de regionale opgave of opgelegde regio. Hoe komen we tot een passende schaal?
- Hoe zorg ik ervoor dat er sprake is van evenwichtige inbreng ten opzichte van anderen. Ik wil niet de 'gekke Henkie' zijn, maar wel netjes bijdragen. En hoe bewaak ik organisatiebelang en versus netwerkbelang?
- Hoe kan ik zorgen dat ik betrokkenheid van mijn achterbannen zeker stel en zo handelingsruimte heb in de samenwerking?
- Als we het samen doen moet ik ook autonomie inleveren. Is dat altijd beter? Ik kan het toch ook zelf doen?
- Ik raak mijn energie kwijt doordat eigen belangen prevaleren boven gezamenlijk maatschappelijk belang in het gesprek aan de bestuurlijke tafel. Hoe kunnen we elkaar (weer) vinden in het gezamenlijke doel?

Overwegingen

- Wat moet ik op welke schaal doen en wat zijn schaalbepalende factoren? Lukt het om in het netwerk te komen tot meer eenduidige schaalkeuzes?
- Voeren we in het netwerk het gesprek over wat ieder inbrengt in de samenwerking en wat het ieder oplevert? Maken we dit expliciet? Is er voor iedereen een eerlijke verdeelsleutel?
- Kunnen we aan de hand van onze samenwerkingsstrategie expliciet maken aan de achterbannen waarom we met partijen samenwerken? Hebben partijen in de eigen organisatie het mandaat helder afgesproken en wordt dat voldoende gerespecteerd? Is in het samenwerkingsproces afgesproken hoe, wanneer en waarover de achterbannen zijn verbonden?
- De vraag van samenwerken en autonomie inleveren is een klassiek bestuurdersdilemma. Besef daarbij: '... Samenwerken vergt de moed om een deel van de eigen autonomie op te geven in het vertrouwen dat dit voor het totaal en voor jezelf juist meer waarde oplevert.' (W. Opheij). Dat is de grote bestuurlijke uitdaging. Dát is de grote uitdaging...'
- Wordt het gesprek over motieven en belangen regelmatig gevoerd? Wat heb ik en/of wat hebben anderen nodig om comfort te voelen om ons te binden aan het gezamenlijke doel?

Handreikingen

- Verkenning: de schaal van netwerkzorg, (2023), Common Eye en Vilans
- Samenwerkingsstrategie
- Conditie voor kansrijke samenwerkingen
- Belangen en motieven
- Maatschappelijke opgaven
- Effecten op ondersteunende processen eigen organisatie

Praktijkvoorbeelden

- Medezeggenschap cliënten 's Heerenloo
- Diverse initiatieven inwoner en patiëntparticipatie (JZOJP)
- Václav Havel zei: *'Als ik niet weet wie ik ben, wie ik wil zijn, wat ik wil bereiken, waar ik begin en waar ik eindig, dan zijn mijn betrekkingen met de mensen om mij heen en met de rest van de wereld onvermijdelijk gespannen, vol argwaan en belast met een minderwaardigheidscomplex dat misschien wel schuilgaat achter gezwollen bravoure'* (Mak, in NRC, 2001)



Potentiële spanningen

Potentiële spanningen samenwerking - opgave

Spanningen

- We zijn al zo lang bezig maar leveren we nu wel snel genoeg echt een bijdrage?
- We zeggen dat we het doen voor de samenleving, maar geven we inwoners en professionals ook echt positie?
- Meer van hetzelfde of echt anders? Wat als ik zelf die transitie helemaal omarm, maar in het netwerk of door druk van financiering 'blijven we hangen' in optimaliseren. Hoe geloofwaardig ben ik dan, intern en extern?
- Blijven we met een kleine groep werken aan ons doel of verbreden we de samenwerking door andere partners en/of netwerken te verbinden?

Overwegingen

- Is er binnen het netwerk aandacht voor het expliciteren, sturen op, evalueren, leren en bijstellen van resultaatgebieden (zowel op het niveau voor de afzonderlijke partijen, de samenwerking en samenleving)?
- Hebben we de juiste partijen aan boord om zorgzame gemeenschappen te ontwikkelen? Hoe verhouden we ons tot de zorgzame gemeenschap en informele initiatieven? Hoe geven we meerstemmigheid, in het besluitvormingsproces vorm, juist van anderen die vaak niet betrokken zijn bij beleidsvorming?
- Hebben bestuurders zich persoonlijk gecommitteerd aan het vraagstuk? Is met elkaar een wenkend perspectief geformuleerd dat mensen en hun organisaties in beweging zet? Hebben we met elkaar een aanpak (transitiepaden) benoemd die de route als route naar het toekomstbeeld?
- Welke aard van samenwerken past bij onze ambitie? Welke partijen zijn dan nodig? Wat zijn dan de logische principes van organiseren?

Handreikingen

- [Quick scan samenwerking](#)
- [Persoonlijk leiderschap en profiel bestuurder](#)
- [Over samenwerken in het sociaal domein mét de mensen](#)
- [Advies paritaire commissie 'bestuurlijke horizon 2030', NVTZ en NVZD \(2024\)](#)
- [Inzicht in de transitie; ouderenzorg Gooi & Vechtstreek](#)
- [Samenwerkingsvormen](#)
- [Governancevormen](#)
- [Samenwerkingstafel of maatschappelijke opgavenetwerk?](#)
- Caluwé, M. de en Kaats, E., (2023), Samenwerken aan Maatschappelijke Opgaven, Boom (o.a. pagina 281, 300, 302)

Praktijkvoorbeelden

- [Burgerberaad Zorg Zeeland](#)
- [Juiste zorg op de juiste plek - praktijkvoorbeelden](#)

