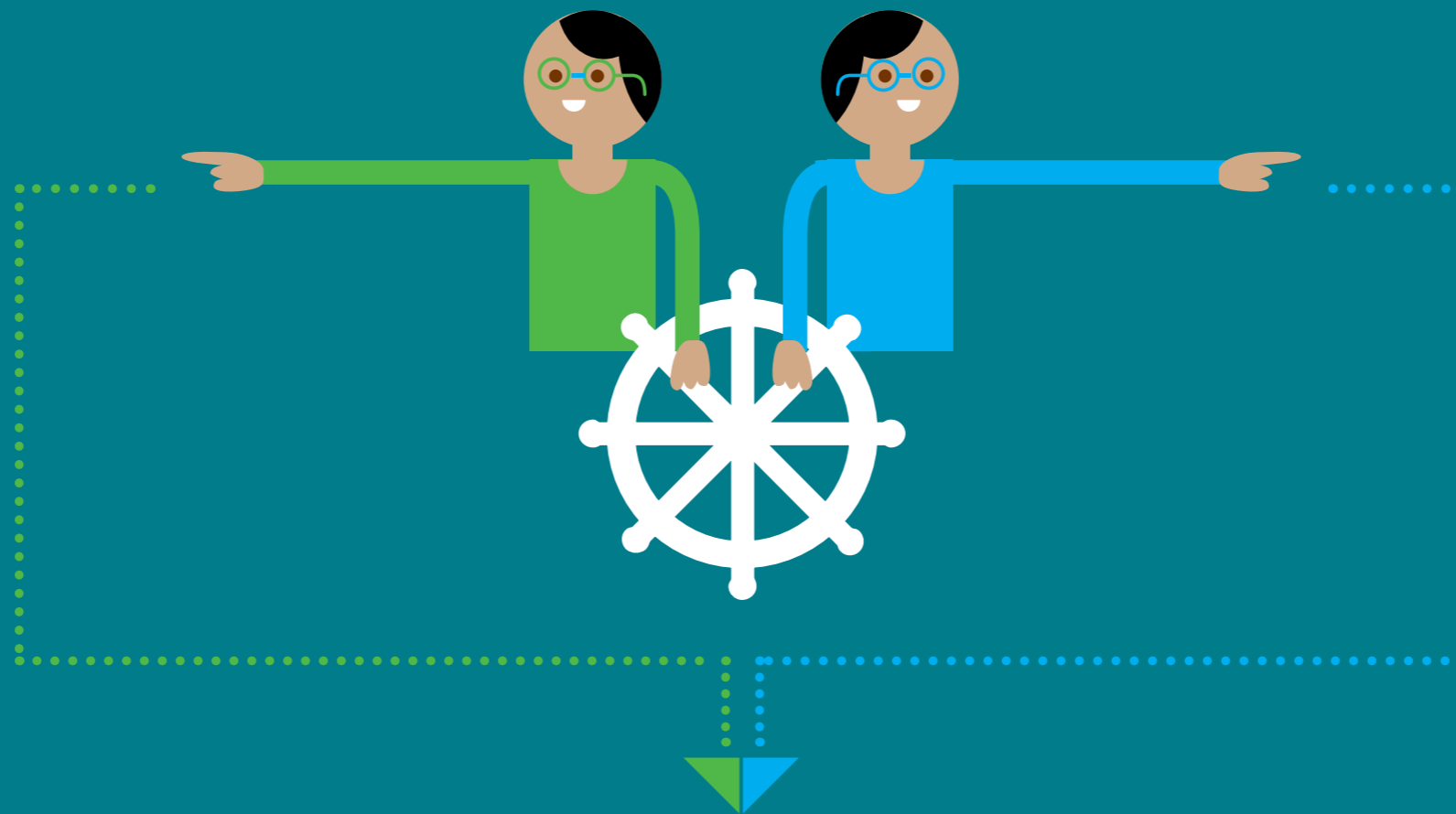


De governance van netwerkzorg ontrafeld

Waarom 'samen sturen' belangrijk én ingewikkeld is



Netwerkgang is [...] een belangrijk middel om te komen tot de juiste zorg op de juiste plek. Dit vraagt ook aandacht voor de manier waarop we deze netwerken bekostigen en hoe we hier toezicht op houden.

(Nederlandse Zorgautoriteit, 2019)

Veel handelingen die vroeger binnen de muren van het ziekenhuis plaatsvonden, vinden nu op andere plekken plaats. De lijnen gaan verdwijnen.

(Federatie Medische Specialist, 2017)



De zorgbestuurder [wordt] steeds meer een verbinder [...] in een wereld die verandert van bolwerk naar netwerk.

(NVZD - Vereniging van Bestuurders in de Zorg, 2015)

De inspectie [is] bij uitstek in staat om ook sectoroverstijgend te kijken naar de samenwerking tussen de betrokken zorgaanbieders in zorgnetwerken.

(Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd, 2018)

1
VOORAF

2
NETWERKZORG,
EEN
INTRODUCTIE

3
DE
ONDERZOCHE
NETWERKEN

4
DILEMMA'S
OP VIER
NETWERK-
NIVEAUS

5
AAN DE SLAG
MET
NETWERKZORG

6
PRAATPLAAT

7
VERDER LEZEN
COLOFON

8
OOK AAN DE
SLAG MET UW
ZORGNETWERK?



TERUG



VERDER

VOORAF

Als de kwetsbaarheid van mensen toeneemt, wordt hun hulpvraag meestal complexer. Vaak hebben zij dan zorg en ondersteuning nodig die verder reikt dan individuele organisaties kunnen bieden. Goede afstemming is dan belangrijk. Netwerkgorg wordt in zulke situaties vaak gezien als dé manier om tot een integraal antwoord te komen waar mensen daadwerkelijk mee geholpen zijn. Hoewel het idee van netwerkgorg breed gesteund wordt, is het voor veel professionals, managers en andere betrokkenen vaak een uitdaging om dit in praktijk te brengen. Waarom is 'samen sturen' in netwerken zo belangrijk, maar ook zo ingewikkeld? Tegen welke dilemma's lopen organisaties aan? En vooral: wat kunnen we daarvan leren om de beweging naar netwerkgorg verder te helpen en zo beter te voldoen aan de complexe hulpvragen van kwetsbare mensen?

In deze publicatie proberen we de uitdagingen van netwerkgorg en governance te ontrafelen. We staan stil bij de ervaringen van vijf zorgnetwerken. We laten zien dat netwerkvorming geen panacee is; het is niet dé oplossing voor alle afstemmingsvraagstukken in de zorg. We bieden wél een leidraad voor partijen die in netwerkverband aan de slag willen en daarover in gesprek gaan. We beginnen met een introductie op netwerkgorg. Wat verstaan we er precies onder en hoe kijkt het zorgveld ertegenaan? U maakt kennis met vijf netwerken die hier ervaring mee opdeden. We laten zien tegen welke dilemma's zij aanlopen en hoe zij die in hun eigen netwerk en organisatie bespreken en aanpakken. Hoe richten netwerkpartners hun relaties formeel in (denk aan de verdeling van taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en financieringsrelaties) en wat speelt zich af 'onder de ijsberg'? Verstaan partijen elkaar? Welke (deel)belangen spelen een rol? Is er voldoende onderling vertrouwen? We reflecteren daarop aan de hand van de vier thema's waarop partijen vaak proberen de governance richting te geven: leiderschap, financiering, verantwoording en toezicht (zie kader)¹.

We geven 'tips en trucs' om met de gevonden dilemma's om te gaan. En we besluiten met een beschouwing op de bredere lessen die we hieruit trekken en wat dit betekent voor de genoemde thema's. Daarbij besteden we ook aandacht aan zorginkoop en financiering van diensten. Gedrag wordt immers sterk bepaald door middelen.

Vier governance-thema's

Governance is een breed begrip, maar waar gaat het concreet over? We onderscheiden hier vier thema's waarop partijen de governance invulling moeten gaan geven, en waarbij netwerkgorg tot specifieke vragen leidt:



Leiderschap: Als zorg en ondersteuning steeds meer over organisatiegrenzen heen worden georganiseerd, hoe kan leiderschap dan worden ingevuld? In welke 'richtingen' wordt er gestuurd, en door wie precies? Welke leiderschapscompetenties zijn hiervoor nodig en wie heeft welke zeggenschap?



Verantwoording: Organisaties en hun medewerkers leggen verantwoording af over hun functioneren en resultaten. Wat betekent het als hetgeen waarover zij verantwoording afleggen steeds meer afhankelijk wordt van netwerkpartners? En aan wie leggen ze verantwoording af?



Financiering: Als organisaties afzonderlijke financieringsafspraken maken (en daarmee uiteenlopende financiële belangen hebben), wat betekent dit voor de dynamiek in een netwerk? En wat als financiering collectief en integraal wordt geregeld?



Toezicht: Zowel intern als extern toezicht zijn vaak gericht op individuele organisaties. Hoe past dit bij zorg en ondersteuning die steeds meer in netwerkverband wordt georganiseerd?

¹ Zie ook de [Vilans-publicatie](#) 'Hoe werkt governance tussen organisaties?' (2017) en het [artikel](#) van Mirella Minkman (2017) 'Longing for Integrated Care: The Importance of Effective Governance' in het International Journal of Integrated Care.

Over onze aanpak

We hebben in vijf zorgnetwerken onderzocht welke uitdagingen zij tegenkwamen bij het invullen van de governance en hoe ze daarmee omgingen. Deze netwerken waren opgericht voor uiteenlopende doelgroepen en bevonden zich in verschillende ontwikkelstadia. Om zicht te krijgen op de dynamiek hebben we 62 interviews gehouden, 37 overleggen geobserveerd en 22 documenten geanalyseerd. De geïnterviewden waren zorgprofessionals, ervaringsdeskundigen, netwerkcoördinatoren, managers, bestuurders en controllers. Daarnaast hebben we (onder andere via focusgroepen) deelnemers uit deze en andere netwerken en andere experts uit het veld betrokken bij het agenderen van de vraagstukken en het reflecteren op de inzichten die we opdeden. De verzamelde data zijn gecodeerd en geanalyseerd in een programma voor kwalitatieve data-analyse.

We geven in deze publicatie géén blauwdruk voor het invullen van governance van netwerkzorg. Zowel de netwerken als hun vraagstukken zijn daarvoor te divers. Wel helpen we organisaties en netwerken om samen meer zicht en grip te krijgen op de specifieke uitdagingen in het streven naar netwerkzorg. We bieden een leidraad om daarover in gesprek te gaan zonder daarbij het grotere plaatje uit het oog te verliezen.



NETWERKZORG, EEN INTRODUCTIE

De beweging naar netwerkzorg raakt aan het fundament van hoe zorg en ondersteuning in ons land zijn georganiseerd. De systemen en kaders waarbinnen het zorgaanbod van oudsher wordt gereguleerd zijn sterk gericht op wat zich binnen individuele zorgorganisaties afspeelt. Verzekeraars, zorgkantoren en gemeenten gaan hun financieringsrelaties vooral aan met individuele organisaties die op hun beurt weer individueel verantwoording afleggen over hun handelen. Duidelijke organisatiegrenzen dragen (in ieder geval op papier) bij aan de beheersbaarheid en bestuurbaarheid van het stelsel. Tegelijkertijd zitten die grenzen de coördinatie tussen organisaties vaak in de weg. Daarom wordt steeds vaker gezocht naar manieren om niet op de inzet van individuele organisaties te sturen, maar op de gezamenlijke activiteiten of verantwoordelijkheden. Zo ontstaat netwerkzorg. De grenzen tussen organisaties en zorgdomeinen zijn dan ondergeschikt aan wat mensen met een zorg- en ondersteuningsvraag nodig hebben; de maatschappelijke opgave (zie kader).

In het zorgveld

Netwerkzorg vormt een centrale ambitie in de visie-documenten van een breed scala aan beroepsverenigingen, brancheorganisaties en overheidsorganen. Zo roept de NVZD (de beroepsvereniging voor zorgbestuurders) bestuurders op om zich op te stellen als 'verbinder in een wereld die verandert van bolwerk naar netwerk'. Voor de Federatie van Medisch Specialist is 'netwerkgeneeskunde' één van de vier centrale pijlers bij de doorontwikkeling van het beroep van medisch specialist. De Nederlandse Zorgautoriteit zoekt nadrukkelijk naar manieren waarop bekostiging ondersteunend gemaakt kan worden aan netwerkvorming. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) ontwikkelt sinds enkele jaren manieren en methoden om toezicht te houden op zorgnetwerken. Kortom, vanuit alle hoeken van het zorgveld lijkt netwerkzorg te worden gepresenteerd als de sleutel tot kwalitatief hoogstaande en duurzaam toegankelijke zorg. Ook internationaal gezien is de beweging allerm minst nieuw. Het kennisgebied rond netwerkzorg bestaat al meer dan 30 jaar,

Netwerkzorg of zorgnetwerk?

De termen netwerkzorg en zorgnetwerken worden vaak door elkaar gebruikt. Wat verstaan we er precies onder?

Wij zien *netwerkzorg* als de benadering waarbij zorg en ondersteuning in samenhang worden georganiseerd rond een individuele persoon of groep personen, waarbij grenzen tussen organisaties of domeinen geen beperking meer vormen. Netwerkzorg draait om een soepel samenspel tussen alle betrokkenen in iemands zorgproces, zowel professionals als mensen uit het sociale netwerk.

Met *zorgnetwerken* doelen we op de organisatievorm waarmee aanbieders tot netwerkzorg proberen te komen. In een zorgnetwerk stemmen drie of meer organisaties hun inzet op elkaar af. Zorgnetwerken worden georganiseerd rond een specifieke aandoening - zoals CVA of diabetes - maar kunnen ook gericht zijn op het bedienen van een wijk, stad of regio. Kortom, zorgnetwerken zijn de organisatievorm die netwerkzorg rond individuele personen of groepen met dezelfde kenmerken mogelijk maken.

vaak onder de noemer 'integrated care'. De WHO geeft in haar beleidsdocumenten al enige tijd aan dat 'integrated health service delivery' de weg is die landen moeten gaan. In Nederland zien we een toenemende aandacht voor netwerkzorg, ook omdat de complexiteit van veel vraagstukken van mensen om meervoudige aanpakken en oplossingen vraagt. Hoewel het streven naar netwerkzorg op visie-niveau dus op veel steun kan rekenen, wordt het spannender als zorgaanbieders ook werkelijk in netwerken aan de slag gaan. De aansturing komt dan deels buiten de eigen organisatiegrenzen te liggen. Dit vraagt om een herijking van structuren en werkprocessen die voorheen richting gaven aan de organisatie van zorg en ondersteuning. Dit 'grensoverschrijdend werken' is vaak complex, zeker omdat naast de nieuwe sturing

vanuit netwerken er nog steeds vanuit individuele organisaties wordt gestuurd. Wat te doen, bijvoorbeeld, als het belang van een cliënt op gespannen voet staat met het belang van een organisatie?

Conflicterende waarden

Dilemma's komen voort uit het nastreven van verschillende, conflicterende waarden: waarden die in zichzelf niet omstreden zijn maar wel met elkaar op gespannen voet kunnen staan (zie kader). Deze waardenconflicten kunnen een prominente rol spelen zodra er vanuit netwerken én individuele organisaties sturing wordt uitgeoefend. Denk bijvoorbeeld aan hoe binnen organisaties vaak gestuurd wordt op werkprocessen die het mogelijk maken om het werk efficiënt in te richten en dat dit soms op gespannen voet staat met de flexibiliteit die je nodig hebt om te kunnen afstemmen met netwerkpartners. Hoe zorg je ervoor dat de aansturing vanuit het netwerk en vanuit individuele organisaties op elkaar aansluiten? Waar ligt het primaat bij het inrichten en aansturen van zorg en ondersteuning? Wie moet er precies met wie afstemmen? Kortom, hoe trek je samen op in netwerken terwijl je allemaal nog steeds onderdeel bent van je 'eigen' organisatie?

Governance

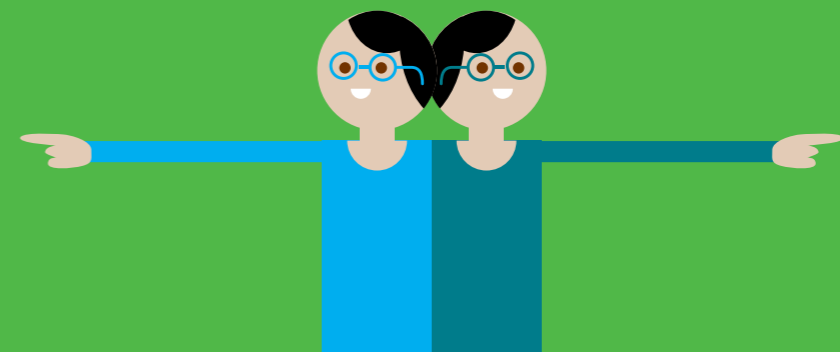
Een belangrijke manier om meer grip te krijgen op netwerkzorg is het bestuderen van de governance: het proces waarin de inzet van verschillende partijen binnen een organisatie, werkveld, zorgnetwerk of ander sociaal verband wordt gecoördineerd. Governance gaat ervan uit dat sturing niet alleen door een centrale partij plaatsvindt (bijvoorbeeld door 'de overheid' of 'de manager'), maar dat het voortkomt uit acties van diverse partijen die verschillende relaties met elkaar hebben. Het begrip reikt daarmee verder dan dat van de 'traditionele' hiërarchie en kan bijvoorbeeld ook gaan over hoe de markt of netwerken richting geven aan het handelen van mensen.² Wanneer zorg steeds meer vanuit netwerken wordt georganiseerd vraagt dit om een andere invulling van de governance. Binnen organisaties speelt hiërarchische aansturing vaak een prominente rol, bij zorgnetwerken draait het veel meer om het leggen van horizontale verbindingen en

het realiseren van (gelijkwaardige) afstemming. Dat betekent dat netwerkpartners - gezamenlijk, maar ook binnen hun eigen organisaties - op een andere manier invulling moeten geven aan de governance.

Concurrerende waarden in netwerk-governance

Waarden spelen, meestal impliciet, een belangrijke rol bij de governance in zorgnetwerken. Waarden zijn de overtuigingen die we belangrijk vinden. Ondanks dat ze niet altijd direct zichtbaar zijn, kunnen waarden bepalend zijn in het gedrag van netwerkpartners en de keuzes die ze maken. Governance-dilemma's kunnen voortkomen uit concurrerende waarden waartussen partijen een balans moeten vinden.

Bijvoorbeeld: enerzijds wil je iedereen betrekken bij de besluitvorming in een zorgnetwerk (inclusief), maar anderzijds wil je ook 'doorpakken' en 'meters maken' (efficiënt). Met andere woorden, bij een governance-dilemma moeten we soms kiezen tussen twee zaken die we beide belangrijk vinden. Verschillende partners kunnen daarbij een ander belang hechten aan specifieke waarden. Ze prioriteren waarden anders. Ook kunnen ze dezelfde waarde op een andere manier interpreteren. Dit alles kan de inrichting van governance in netwerken bemoeilijken, zeker omdat het vaak ontbreekt aan een centrale partij die knopen kan doorhakken.



² Deze definitie van governance is grotendeels gebaseerd op: Bevir (2012). Governance: A Very Short Introduction. Oxford University Press.

DE ONDERZOCHE NETWERKEN

Voor ons onderzoek spraken we met professionals, managers en andere betrokkenen van vijf zorgnetwerken. De netwerken verschilden in samenstelling, structuur, aansturing, doelgroep en aanpak. Dat gaf een brede blik op de verschillende manieren waarop netwerkzorg wordt ingevuld en zo konden we zoveel mogelijk invalshoeken belichten.

CASUS 1



Een regionale samenwerking voor specialistische ziekenhuiszorg bij mensen thuis

DOEL NETWERK

Specialistische ziekenhuiszorg leveren in de thuissituatie.

NETWERKSTRUCTUUR EN PARTIJEN

Het netwerk bestaat uit drie partners: twee thuiszorg-organisaties en een ziekenhuis. Samen hebben ze het initiatief genomen om een dienst die oorspronkelijk alleen in het ziekenhuis werd aangeboden verder te ontwikkelen tot een dienst thuis. Het netwerk heeft geen formele juridische status. Professionals blijven bij de afzonderlijke organisaties in dienst. Het netwerk heeft een projectgroep en een stuurgroep (met beide een voorzitter) en verschillende thematische werkgroepen. De projectgroep bestaat uit professionals uit de diverse organisaties. In de stuurgroep zitten managers, specialisten en controllers.

GOVERNANCE-UITDAGINGEN

De netwerkpartners zijn snel en enthousiast aan de slag gegaan met de focus voornamelijk op de inhoud. De samenwerking is vanuit een projectmatige benadering vormgegeven. Er is minder tijd geïnvesteerd in netwerkvorming en de afspraken die daarvoor nodig zijn. Daardoor heeft het netwerk zich ook gericht op functionele aspecten van samenwerking, zoals uitvoering van zorghandelingen en financiën. De normatieve kant van samenwerking, zoals een gedeelde visie of een gezamenlijke cultuur, heeft minder aandacht gekregen.

CASUS 2



Een gemeentelijk dementienetwerk

DOEL NETWERK

Verbeteren van de integrale zorg voor mensen met dementie en hun naasten.

NETWERKSTRUCTUUR EN PARTIJEN

Het netwerk bestaat uit een kerngroep en een operationele werkgroep, beide ondersteund door een netwerkcoördinator. De kerngroep bestaat uit de bestuurders van (een deel van)de organisaties in het netwerk, een wethouder en een vertegenwoordiger van de huisartsen in de regio. In de operationele groep zitten de casemanagers dementie, professionals uit de dagbesteding, mantelzorgondersteuners, een POH ouderenzorg en een beleidsmedewerker Wmo vanuit de gemeente.

GOVERNANCE-UITDAGINGEN

Doorlopende financiering van het netwerk ontbrak. Mede om ondersteuning te kunnen aanvragen bij de verzekeraar vroeg het netwerk aan Vilans om de onderlinge samenwerking onder de loep te nemen. Verschillende uitdagingen kwamen hierbij naar voren. Het commitment van de deelnemers aan het netwerk bleek wisselend. De operationele werkgroep had niet het gevoel betrokken te worden bij de besluitvorming in de kerngroep. Inhoudelijke visies op hoe mensen met dementie het beste ondersteund kunnen worden liepen uiteen. Al met al voerden organisatorische kwesties vaak de boventoon in het netwerk, waardoor het gesprek over de zorginhoud en gezamenlijke waarden van netwerkpartners niet voldoende gevoerd werd.



CASUS 3



Een grootstedelijke coalitie voor specialistische jeugdzorg

DOEL NETWERK

Werken aan buurtgerichte specialistische jeugdzorg vanuit het idee van positieve gezondheid.

STRUCTUUR EN PARTIJEN

Het netwerk bestaat uit vijf partners uit verschillende domeinen van de specialistische jeugdzorg. Zij hebben de gemeentelijke aanbesteding gekregen voor de halve stad. De partners hebben een vereniging opgericht, mede omdat de gemeente graag een geformaliseerd netwerk zag. De vereniging krijgt een eigen directeur-bestuurder. Professionals blijven bij de vijf organisaties in dienst, maar werken in de praktijk volledig voor het netwerk.

GOVERNANCE-UITDAGINGEN

Voor sommige partijen beslaat het netwerk een klein deel van hun portefeuille, voor anderen is dit aanzienlijk meer. Het relatieve risico dat de organisaties lopen verschilt hierdoor, waardoor zij ook andere belangen hebben bij het netwerk. Daarnaast verschillen de partners in de mate waarin ze al zelforganiserend werken en het mandaat lokaal in de organisatie hebben belegd. Hierdoor is de gevraagde transitie voor sommige partners groter dan voor anderen. Het is zoeken naar de verhouding tussen afspraken in het netwerk enerzijds en de gebruikelijke werkwijzen in de organisaties anderzijds. Bijvoorbeeld: wat als het netwerk besluit professionals geen uren te laten schrijven, terwijl sommige organisaties dit wel vragen?

Een regionaal netwerk palliatieve zorg

DOEL NETWERK

Het organiseren van de meest passende palliatieve zorg voor mensen in de laatste levensfase.

STRUCTUUR EN PARTIJEN

Het netwerk bestaat uit ongeveer 35 partnerorganisaties met veel variatie in grootte. Om de verschillende typen professionals te betrekken bij de activiteiten zijn binnen het netwerk vier lagen gecreëerd:

- dagelijks bestuur met acht afgevaardigde directeuren/bestuurders;
- stuurgroep met directeuren/bestuurders van alle organisaties;
- regioteams met managers;
- werkgroepen met zorgprofessionals.

Er zijn twee netwerkcoördinatoren, onder andere om de verbinding te leggen tussen deze vier lagen. De stuurgroep is geïntegreerd met een soortgelijk netwerk in de regio om bestuurlijke drukte te voorkomen.

GOVERNANCE-UITDAGINGEN

Eén van de uitdagingen betrof de zoektocht naar een flexibele netwerkstructuur zonder al te strikte formele procedures. Tegelijkertijd was er ook behoefte aan een duidelijke rol- en taakverdeling. Een andere uitdaging was de grootte van het netwerk. Vanuit het zorgkantoor werd deelname aan een dergelijk netwerk in de regio verplicht gesteld waardoor veel organisaties aansloten. Maar hoe stem je dan nog efficiënt af? Deze verplichtstelling tot deelname leek ook te leiden tot verschillen in de intrinsieke motivatie om beslissingen van het netwerk daadwerkelijk om te zetten in acties binnen de eigen organisatie.

CASUS 4



CASUS 3



Een regionaal netwerk integrale geboortezorg

DOEL NETWERK

Het bieden van de juiste geboortezorg aan toekomstige ouders en kind op de juiste plek door de juiste zorgprofessional.

STRUCTUUR EN PARTIJEN

Verschillende zorgprofessionals - onder andere (klinisch) verloskundigen, gynaecologen en kraamverzorgers - nemen deel aan thema-specifieke werkgroepen. Afstemming tussen deze werkgroepen wordt gecoördineerd door de directeur van de geboortezorgcoöperatie. De directeur acteert binnen de kaders van de stuurgroep met daarin een afvaardiging van het ziekenhuis, twee verloskundigenpraktijken en twee kraamzorgorganisaties. Zo onderhandelt de directeur met de zorgverzekeraar in de regio over prijzen voor integrale geboortezorgdiensten. De stuurgroep houdt hier toezicht op. Er is ook een moederraad aanwezig om de perspectieven van de cliënt te integreren in de netwerkactiviteiten.

GOVERNANCE-UITDAGINGEN

Een veelgenoemde uitdaging is dat netwerkliden elkaar goed kunnen vinden op de zorginhoud, maar minder goed op financiën. Zo lijkt er spanning te zijn tussen gezamenlijkheid en openheid om tot financiële afspraken te komen en ervaren de leden nog steeds een concurrentiepositie ten opzichte van de andere netwerkpartners. Daarnaast heeft de directeur mandaat om veel beslissingen zonder afstemming te nemen terwijl zij graag iedereen wil betrekken bij de besluiten om het draagvlak te vergroten.

Iedereen wil wel en iedereen maakt wel afspraken, maar uiteindelijk botsen we toch steeds weer tegen het feit dat ik een moederorganisatie heb, en dat iedereen die heeft. En dat deze overeind moet blijven. Dat maakt het spannend om die beweging naar netwerkzorg te maken.

Bestuurder over netwerkvorming in de jeugdzorg



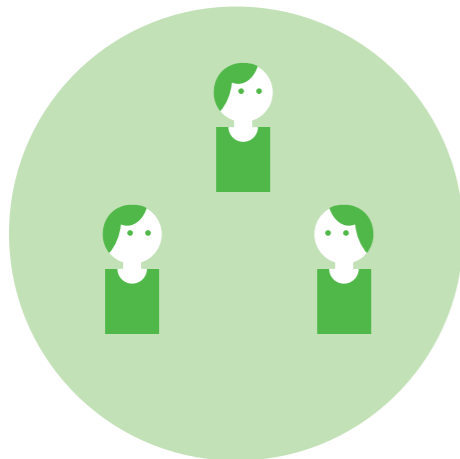
DILEMMA'S OP VIER NETWERKNIVEAUS

Governance in zorgnetwerken draait om meer dan alleen de 'horizontale' afstemming tussen de lid-organisaties, zo bleek uit ons onderzoek. We onderscheiden vier niveaus waarop partijen tot afstemming moeten zien te komen, elk niveau met een eigen dynamiek en specifieke uitdagingen:

- 1 binnen een enkele subgroep (oftewel binnen een 'platform', 'overleg', 'werkgroep' waarin netwerkleden elkaar ontmoeten);
- 2 tussen verschillende van zulke subgroepen;
- 3 tussen activiteiten in het netwerk en de afzonderlijke organisaties;
- 4 tussen het netwerk en andere initiatieven of stakeholders in hetzelfde werkgebied.

We bespreken in totaal 12 dilemma's, waarbij we steeds eindigen met een vraag waarover netwerkpartners met elkaar in gesprek kunnen gaan. Zo dagen we netwerkpartners uit om samen na te denken over het meest gepaste antwoord in de eigen specifieke situatie.

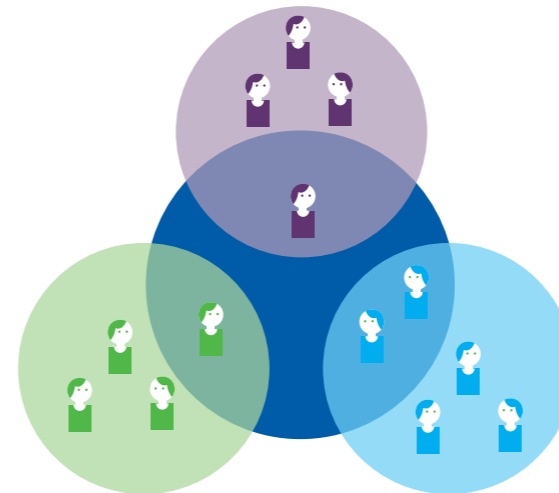
NIVEAU 1



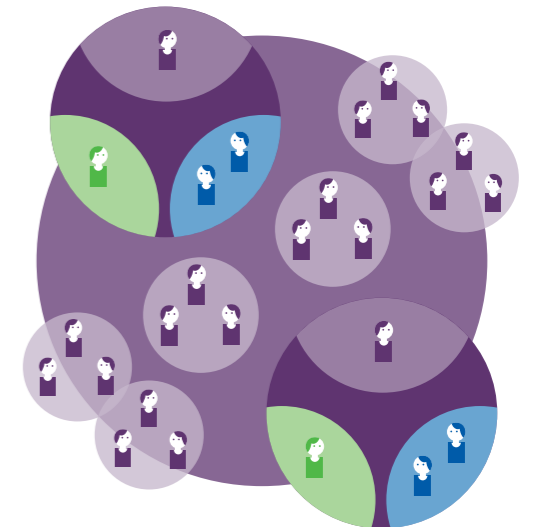
NIVEAU 2



NIVEAU 3

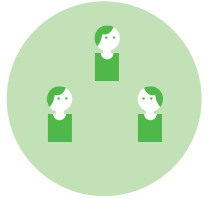


NIVEAU 4



NIVEAU 1:

Afstemming tussen partijen binnen een enkele subgroep



Netwerken vormen een ontmoetingsplaats voor professionals, ervaringsdeskundigen, managers en bestuurders uit verschillende organisaties. Vaak voeren zij het gesprek vanuit hun verschillende perspectieven waarbij uiteenlopende (persoonlijke of organisatie-) belangen een rol kunnen spelen.

DILEMMA 1: inclusief versus efficiënt

Hoe houd je iedereen aangehaakt zonder daadkracht te verliezen?
 'Alleen ga je sneller, samen kom je verder'. Maar als je er samen maar moeizaam uitkomt, kom je dan wel verder? Als alle netwerkpartners actief betrokken worden in een (besluitvormings) proces, komt dit de kwaliteit van uitkomsten vaak ten goede én ontstaat er breder draagvlak voor genomen beslissingen. Het betrekken van anderen zorgt ervoor dat meer perspectieven gehoord en meegenomen worden. Tegelijkertijd moeten er soms knopen worden doorgehakt om überhaupt tot een besluit te komen. Wanneer is het belangrijker om efficiënt meters te kunnen maken en op welke onderwerpen is het cruciaal dat iedereen betrokken blijft?

DILEMMA 2: open afstemmen versus nieuwe kaders

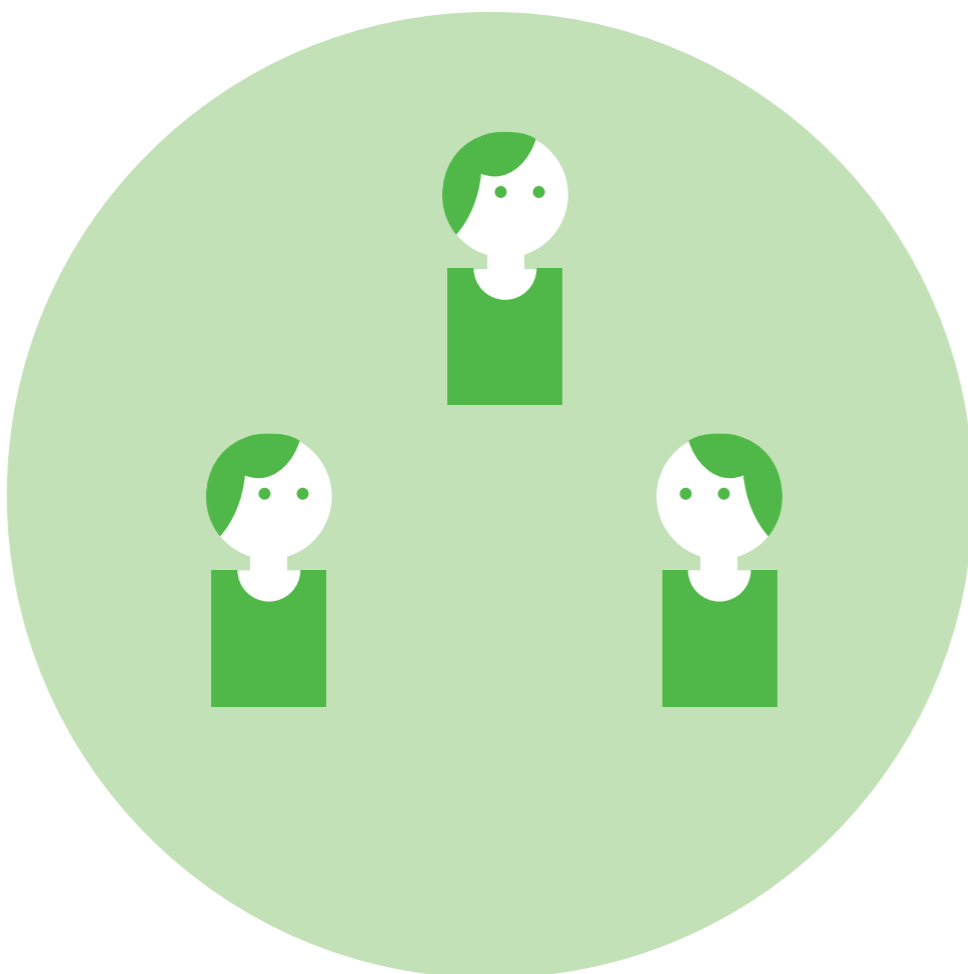
Hoe geef je samen richting aan je netwerk?

In een netwerk kunnen partners samen tot een betere inrichting van de zorg komen. Denk aan het gezamenlijk (her)inrichten van een klantreis of zorgpad. Tegelijkertijd hoeven netwerken niet altijd te leiden tot herinrichting of nieuwe geformaliseerde werkafspraken. Het doorlopend afstemmen in een netwerk kan ook zélf de grootste opbrengst zijn. Samenwerken met voldoende 'open eindjes' is daarbij essentieel, maar ook spannend. Hoe zorg je ervoor dat je samen voldoende 'grip' houdt en houvast creëert, zonder je werkprocessen alsnog - weliswaar in gezamenlijkheid - dicht te timmeren? Hoe balanceer je tussen openheid en heldere afspraken?

DILEMMA 3: gelijkwaardigheid versus diversiteit

Hoe trek je samen op ondanks uiteenlopende (machts)posities, belangen en perspectieven?

Netwerken maken het mogelijk om 'horizontaal' af te stemmen. Deelnemers met verschillende achtergronden trekken samen op als gelijkwaardige partners zonder duidelijke hiërarchische verhoudingen. Tegelijkertijd zijn sommige netwerkpartners beter in staat om hun eigen (deel)belang na te streven dan anderen. Hoewel gelijkwaardigheid en vertrouwen vaak het doel zijn, kan dit juist tot onderling wantrouwen en (al dan niet verholde) machtsdynamiek leiden. Hoe werk je met netwerkpartners constructief aan een gezamenlijke opgave zonder de soms concurrerende belangen uit het oog te verliezen?



De leiding nemen, maar wel gelijkwaardig

We spreken een projectleider vanuit één van de grote organisaties uit een netwerk. 'Het moet in de cultuur gaan zitten om samen te werken. Gelijkwaardigheid speelt daarbij een grote rol.' Hoe houd je die gelijkwaardigheid overeind in een netwerk met veel verschillende partijen, zeker wanneer kordate besluitvorming nodig is? Gevraagd naar een besluit waarbij niet alle partners betrokken waren, stelt ze: 'Dat kan gebeuren als er snel gehandeld moet worden [...] Er moeten ook meters gemaakt worden.' Vaak wordt er gestreefd naar inclusieve besluitvorming - gedragen door alle betrokken partijen - maar af en toe moeten er ook spijkers met koppen geslagen worden. Welke rol neemt de projectleider hierin? 'Wij nemen de regie, maar wel op een gelijkwaardige manier.' Soms blijkt die gelijkwaardigheid echter lastig te bewaken. Komt het wel eens voor dat kleinere, minder invloedrijke partners worden overschaduwd door de grote, centrale spelers uit het netwerk? 'Soms misschien', geeft ze toe, 'maar we willen dat niet.'

NIVEAU 2: Afstemming tussen verschillende subgroepen



Bij netwerken wordt vaak de nadruk gelegd op integraliteit en gezamenlijkheid. Meestal worden netwerken echter ook weer opgesplitst in verschillende subgroepen en overlegstructuren. Deze gelaagdheid kan het samenwerken in netwerken beter behapbaar maken, ook bij een grote hoeveelheid deelnemers en een breed palet aan voorgenomen taken. Tegelijkertijd levert dit weer nieuwe uitdagingen op in de afstemming.

DILEMMA 1: gezamenlijkheid versus organiseerbaarheid

In welke mate splits je je netwerk op in subgroepen?

Hoe voorkom je dat netwerkbijeenkomsten op een 'Poolse landdag' gaan lijken? Het creëren van subgroepen binnen een netwerk is al snel aantrekkelijk, of het nu gaat om een regiegroep en operationele groepen of om werkgroepen rond verschillende thema's. Tegelijkertijd bestaat het risico dat deze groepen zich ontwikkelen tot aparte netwerkonderdelen waarin het gemeenschappelijke doel (bijvoorbeeld: integraal werken aan kwaliteit voor de eindgebruiker) uit het oog wordt verloren. Welke schaal is werkbaar binnen een netwerk? Bij welke onderwerpen trek je echt gezamenlijk op en op welk moment helpt het om in subgroepen te werken?

DILEMMA 2: verbinding borgen versus wendbaar blijven

Hoe zorg je voor afstemming tussen subgroepen?

Als een netwerk in subgroepen wordt opgesplitst, hoe zorg je er dan voor dat deze onderdelen voldoende 'bij elkaar' blijven? Een netwerkcoördinator of andere centrale speler kan hierin een leidende rol nemen. Tegelijkertijd maakt dit een netwerk kwetsbaar omdat veel communicatie dan via één persoon loopt. Een kerngroep kan ook een coördinerende rol nemen, maar dit kan weer tot stroperigheid leiden, bijvoorbeeld als besluiten steeds centraal goedgekeurd moeten worden. Of is het de gedeelde verantwoordelijkheid van alle netwerkpartners om onderling steeds de juiste verbindingen te leggen? Welke vorm dan ook wordt gekozen: hoe zorg je voor voldoende afstemming binnen je netwerk zonder al te veel slagkracht in te leveren?

DILEMMA 3: sturen in het netwerk versus sturen vanuit het netwerk

Wat is de rol van een bestuurlijke subgroep?

Met het inrichten van een bestuurlijke subgroep ontstaat vaak alsnog een 'traditionele' hiërarchie: bestuurders zetten samen de koers uit die anderen vervolgens uitvoeren. De bestuurlijke rol kan ook meer faciliterend worden ingevuld: bestuurders scheppen de randvoorwaarden en treden pas meer op de voorgrond als inhoudelijke medewerkers er samen niet uitkomen. Zij kunnen echter ook een cruciale rol spelen richting de eigen organisaties. De vraag is dus niet alleen of bestuurders sturend zijn binnen het netwerk (blijft er voldoende ruimte bij professionals?) maar ook of zij in de eigen organisatie voldoende ruimte creëren voor medewerkers om in netwerken te kunnen werken.

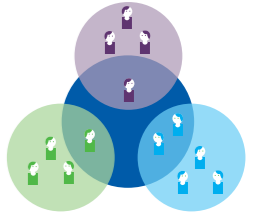




Steeds verder opsplitsen?

'Ik denk: hoe groter het aantal deelnemers in een netwerk, hoe ingewikkelder het wordt', aldus één van de netwerkleden. Ze wijst daarmee direct op een centrale uitdaging voor het netwerk: niet te groot en te log worden, maar wél alle relevante organisaties uit het werkgebied betrekken. De oplossing wordt deels gezocht in het aanbrengen van subgroepen. Zo is er nu al een stuurgroep met bestuurders vanuit alle organisaties en zijn er regioteams met managers, terwijl professionals weer in verschillende thematische werkgroepen zitten. Er wordt zelfs overwogen om ook de stuurgroep en regioteams verder op te splitsen in verschillende themagroepen. Tegelijkertijd is dit niet de oplossing voor alle uitdagingen. Met de huidige subgroepen blijkt het al lastig om de samenhang te bewaken. In de woorden van de netwerkcoördinator: 'Het kan niet zo zijn dat een manager of bestuurder aankomt op zo'n overleg en eigenlijk niet weet waar hij over gaat besluiten. Dat gebeurt nu wel eens. Dus ik probeer aan te jagen dat zij in hun eigen organisatie in gesprek gaan met de verpleegkundigen die echt met de inhoud bezig zijn.'

NIVEAU 3: Afstemming tussen het netwerk en de afzonderlijke organisaties



Netwerken bestaan als organisatievorm vaak tussen organisaties. Daarbij is het echter cruciaal dat een netwerk ook zijn weerslag heeft binnen de individuele organisaties. Soms staan gemaakte afspraken op gespannen voet met de werkwijzen van partnerorganisaties. Dit vraagt van netwerkpartners om te balanceren tussen 'samen organiseren' en controle houden over de eigen organisatie.

DILEMMA 1: autonome netwerkpartners versus integrale netwerkorganisatie

Hoe formeel richt je het netwerk in?

Netwerkpartners kunnen het netwerk samen inrichten via formele, bindende afspraken, maar ook de handelingsruimte bij de afzonderlijke organisaties laten liggen. Soms is een formeler ingericht netwerk wenselijk of zelfs noodzakelijk, bijvoorbeeld als het netwerk financieringsrelaties aangaat. Ook kunnen meer dwingende afspraken voorkomen dat het netwerk 'los zand' blijft. Hierin ligt echter ook een risico: netwerken zijn juist bedoeld om flexibel tussen organisaties te kunnen schakelen wat lastiger wordt bij een zwaar opgetuigde netwerkorganisatie. Wanneer vraagt de samenwerking om een 'losser' netwerkverband en op welke punten is meer formele inrichting nodig? En welke formele (rechts)vorm past daarbij?

DILEMMA 2: handelingsruimte versus draagvlak

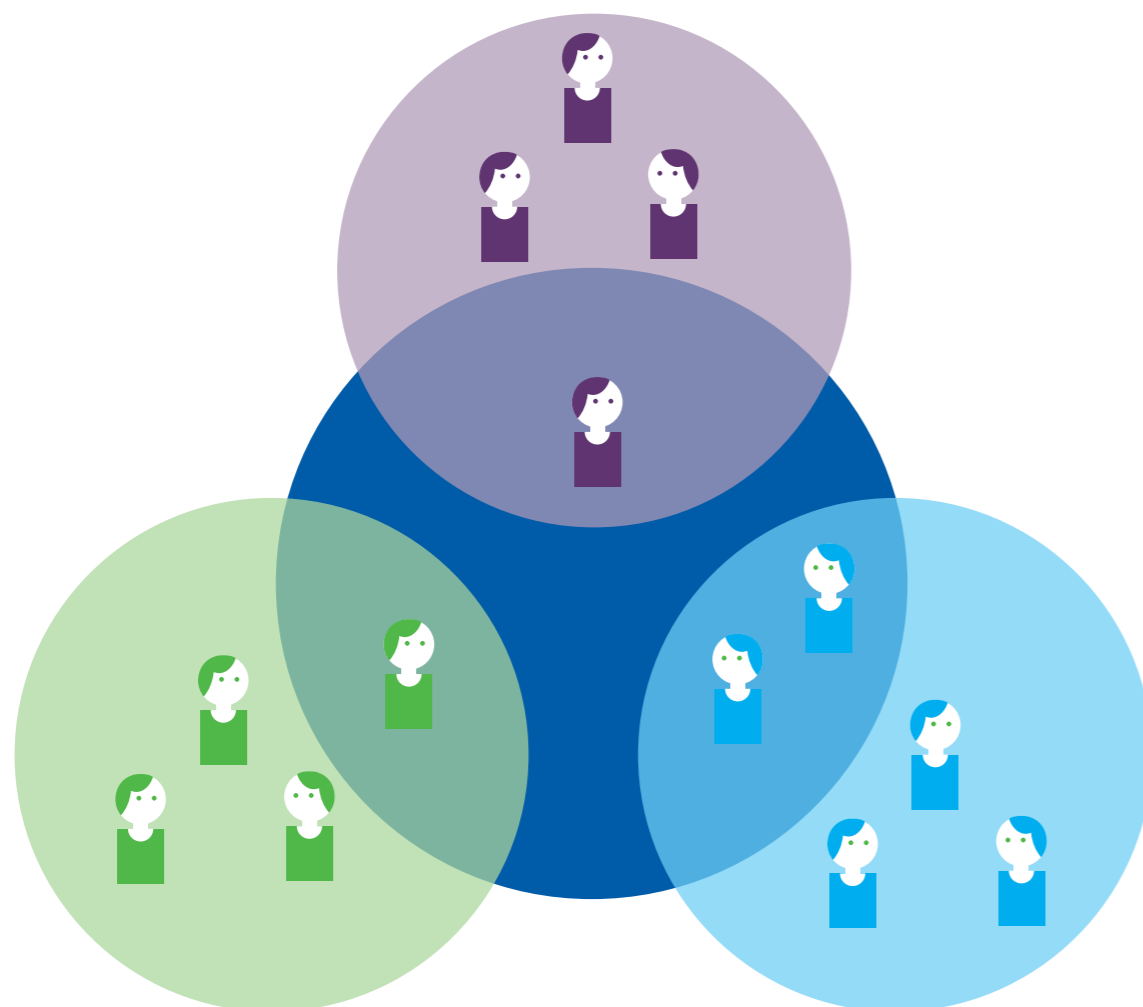
Hoe organiseer je voldoende mandaat zonder voor de troepen uit te lopen?

Het is makkelijker zaken doen als netwerkpartners voldoende mandaat meekrijgen vanuit de eigen achterban. Voortdurend 'terug moeten' voor goedkeuring kan de vaart en energie uit een netwerk halen. Tegelijkertijd kleven er ook risico's aan een grote mate van handelingsvrijheid. Beweegt de eigen organisatie voldoende mee als in het netwerk afspraken worden gemaakt? Hoe zorg je ervoor dat besluiten worden gedragen (of zelfs genomen) door degenen wiens werk erdoor wordt beïnvloed? Hoe voorkom je dat netwerkpartners te ver los komen te staan van hun eigen achterban zonder dat je alle ruimte wegneemt om knopen door te hakken?

DILEMMA 3: interne efficiëntie versus extern meebewegen

Hoe voorkom je dat netwerkdeelname tot versnipperde organisaties leidt?

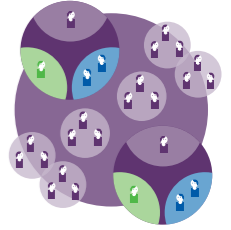
Veel organisaties zijn onderdeel van verschillende netwerken. Binnen ieder van deze netwerken stemmen partners hun werkwijzen onderling af, wat betekent dat verschillende netwerken om verschillende werkwijzen kunnen vragen. Wat als er in één netwerk wordt afgesproken geen uren meer te schrijven terwijl dit elders juist wel wordt gevraagd? Kortom: hoe beweeg je als organisatie mee met de netwerken die voor jou van belang zijn maar voorkom je dat je werkwijze en bedrijfsvoering te versnipperd raakt?



Iedereen aan boord?

Hoe blijf je slagvaardig en wendbaar in een netwerk zonder het draagvlak vanuit je eigen organisatie te verliezen? 'Vaak kost het intern meer energie om dingen afgestemd te krijgen dan in het netwerk', stelt een interne projectleider vanuit een grote zorgorganisatie. 'Binnen het netwerk zorgt dit regelmatig voor ongemak aan tafel, vooral in relatie tot de kleinere organisaties. Soms is alles al helemaal uitgedacht en dan staat de hele club [in het netwerk] te trappelen om aan de slag te gaan. Dan merk ik dat ze ongeduldig worden.' De centrale uitdaging volgens haar: 'Intern steeds tijdig je mandaat en draagvlak organiseren voor besluiten in het netwerk. Maar dan wel zonder dat de interne hectiek uit je organisatie het netwerk in de weg gaat zitten.'

NIVEAU 4: Afstemming tussen het netwerk en andere lokale initiatieven



Terwijl er binnen netwerken wordt gewerkt aan integrale zorg en ondersteuning, is het van belang om ook breder te kijken naar de context waarin netwerken opereren. Verschillende netwerken (of andere samenwerkingsverbanden) kunnen actief zijn in hetzelfde werkgebied. Hierbij zijn soms dezelfde en soms verschillende partijen betrokken. Hoe zorg je ervoor dat de verschillende initiatieven tot integraal werken niet leiden tot nieuwe versnippering? Netwerken moeten zien om te gaan met dilemma's rond hun thematische focus, werkwijze en deelnemers.

DILEMMA 1: generalistisch versus specialistisch

Hoe verbind je thema's zonder diepgang te verliezen?

Is het wenselijk om 'smalle' specialistische netwerken samen te voegen voor meer inhoudelijke samenhang? Een (te) specifieke focus brengt het risico met zich mee dat er parallelle netwerken ontstaan die grotendeels dezelfde populatie bedienen en uit grotendeels dezelfde organisaties bestaan, bijvoorbeeld een netwerk 'dementie' en een netwerk 'palliatief'. Tegelijkertijd wil je voorkomen dat ziekte- of doelgroep-specifieke uitdagingen (en de hiervoor aanwezige specialistische kennis) ondergesneeuwd raken in een meer generalistisch netwerk, bijvoorbeeld in een netwerk 'kwetsbare ouderen'. Hoe borg je diepgang en organiseer je specialistische kennis binnen een netwerk met een brede focus?

DILEMMA 2: eigenheid versus uniformiteit

Is het stroomlijnen van werkwijzen tussen netwerken wenselijk?

We bespraken al hoe vanuit diverse richtingen aan organisaties wordt getrokken, bijvoorbeeld wanneer verschillende netwerken om verschillende manieren van verantwoording vragen of in verschillende computersystemen werken. Soms is het daarom wenselijk dat netwerken in een regio hun werkwijzen onderling stroomlijnen om versnippering en complexiteit in de interne organisaties van netwerkpartners te voorkomen. Tegelijkertijd wil je ook voorkomen dat een netwerk zijn eigenheid verliest. Juist deze eigenheid maakt het mogelijk om de gekozen werkwijze op de specifieke doel(groep)en af te stemmen. Wanneer is het gewenst om verschillen tussen netwerken glad te strijken en waar wil je dat ruimte voor diversiteit juist blijft bestaan?

DILEMMA 3: stabiliseren versus uitbreiden

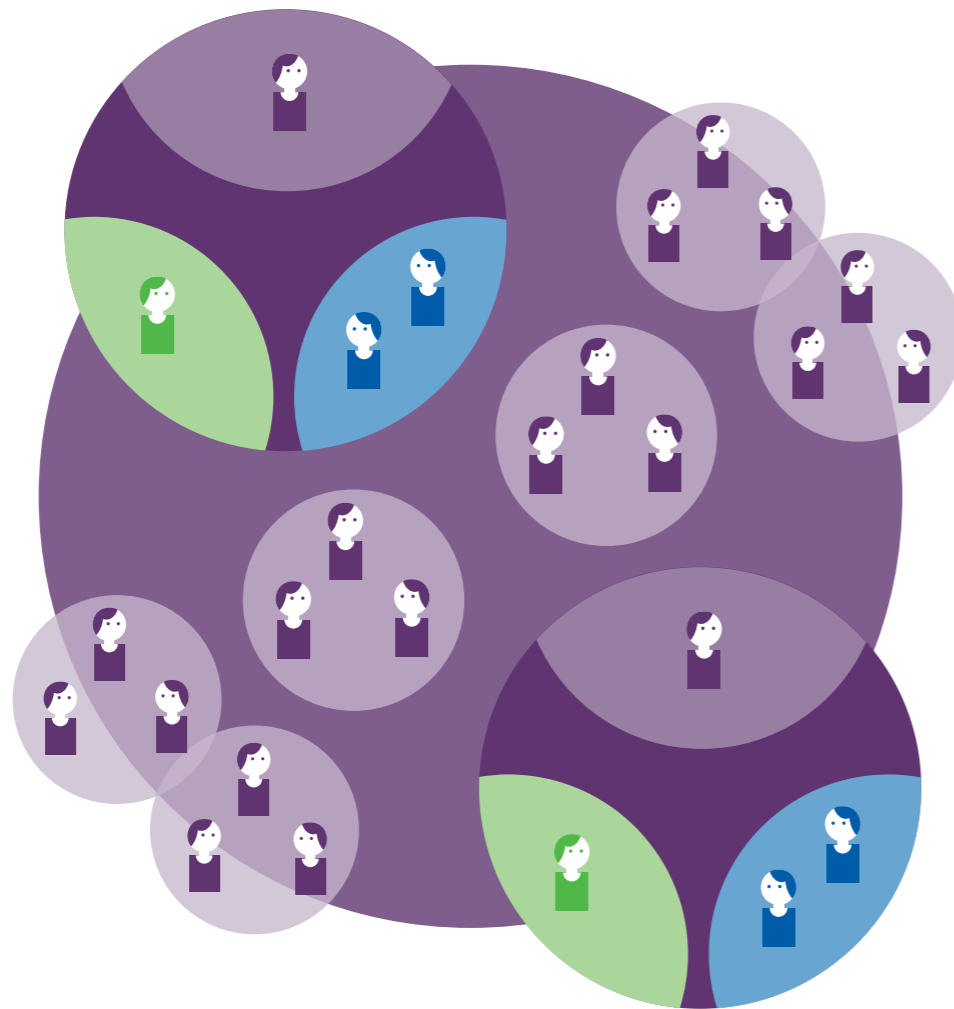
Eerst de boel op orde of toch al nieuwe partijen aanhaken?

Vaak richten andere partijen (buiten het netwerk) zich op dezelfde maatschappelijke opgave als het netwerk zelf. Soms kunnen deze 'derden' extra waarde toevoegen aan het netwerk vanuit hun specifieke expertise of capaciteit. Dan lijkt het zinvol om deze partijen aan het netwerk toe te voegen. Tegelijkertijd is het meestal al een uitdaging om de bestaande netwerkpartners op één lijn te krijgen en met hen te bouwen aan goede werkrelaties. Hoe speel je flexibel in op je veranderende omgeving - door bijvoorbeeld nieuwe spelers aan te haken - maar bouw je tegelijkertijd aan een voldoende stabiel netwerk?



Afstemming in de pogingen tot afstemming

Een netwerkpartner legt uit: 'We hebben de integrale geboortezorgorganisatie, het verloskundig samenwerkingsverband, en grote en kleine kringgroepen die allemaal om afstemming vragen. Dat is ook wat het voor mensen heel erg onduidelijk maakt. Ik denk soms: laten we gewoon één groot samenwerkingsverband maken.' De hoeveelheid overleggen in de regio leidt regelmatig tot verwarring. Bijvoorbeeld: wie ontwikkelt precies welk protocol? En wie gaat dit vervolgens wel of niet gebruiken? Wie mag eigenlijk welk besluit nemen? Al deze parallelle pogingen tot afstemming versterken in feite de behoefte aan afstemming. Het blijkt nog best complex om dit aan te pakken: meer integratie van al deze 'losse' verbanden lijkt gewenst, maar de verschillende groepen hebben vaak andere deelnemers of streven nét andere doelen na.



AAN DE SLAG MET NETWERKZORG

De beweging naar netwerkzorg verandert de manier waarop we zorg en ondersteuning organiseren. Onze vijf casestudies geven inzicht in de governance-dilemma's die zich bij die beweging aandienen. Welke bredere lessen trekken we hieruit? En vooral: hoe vertalen we die inzichten in praktische handvatten voor het verder ontwikkelen van de governance van netwerkzorg?

kunnen op alle niveaus helpen om integraal én efficiënt te blijven werken. De neiging om hierover tot heldere afspraken te komen kan echter ook een averechts effect hebben. Het kan ruimte wegnemen bij netwerkpartners om juist datgene te doen waarvoor ze in een netwerk zitten: flexibel schakelen om in te spelen op wat cliënten nodig hebben. Kortom, duidelijke kaders zijn wenselijk, maar vragen om kritische reflectie op alle niveaus in het netwerk of ze datgene wat je wilt bereiken niet in de weg zitten. Afspraken moeten faciliteren én bewegingsvrijheid blijven geven.



LES 1: Werken in een netwerk betekent niet: altijd alles samen doen

Netwerkzorg wordt terecht gezien als een antwoord op een gefragmenteerd zorgaanbod. Het gaat over het gezamenlijk oppakken van de maatschappelijke uitdaging om tot goede, doelmatige en toegankelijke ondersteuning te komen voor de mensen die dit nodig hebben. Samenwerking is dan essentieel. De gezamenlijkheid en organisatie van deze samenwerking blijkt, op de vier onderscheiden netwerkniveaus, echter ook zijn grenzen te kennen. Of het nu gaat over de samenwerking tussen deelnemers in een overleg, over de afstemming tussen subgroepen in een netwerk, over het aanhaken van 'de achterban' van netwerkpartners of zelfs over de afstemming tussen verschillende netwerken (zie pag.11): gezamenlijkheid is het devies, maar efficiëntie en slagkracht zijn tegelijkertijd de praktische noodzaak. Het streven blijft daarom om voldoende inclusief te werken zonder inefficiënt te worden - en andersom.

LES 2: De benodigde flexibiliteit is in een netwerk zomaar weer dichtgetimmerd

Netwerken worden als flexibel en wendbaar alternatief gezien voor meer hiërarchische manieren van organiseren. Toch blijven ook netwerkpartners op zoek naar houvast - bijvoorbeeld via een heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden of door duidelijke afspraken over de inrichting van de samenwerking. Gedeelde kaders en gestroomlijnde werkprocessen

LES 3: Netwerkzorg impliceert niet dat 'de organisatie' uit beeld verdwijnt

De beweging naar netwerkzorg betekent dat individuele organisaties een deel van hun autonomie opgeven en niet langer dé plek zijn van waaruit gestuurd wordt. Het is echter een misvatting om te denken dat individuele organisaties er niet meer toe doen. Als het netwerk zich verder ontwikkelt kan het zijn dat een of meer organisaties overbodig worden en 'oplossen', maar meestal is dit niet het geval. De dilemma's die we in deze publicatie bespreken laten zien dat 'ver-netwerking' geen definitief antwoord biedt op hoe zorg en ondersteuning georganiseerd worden. Aan de ene kant speelt de vraag: wat richt je als netwerk gezamenlijk aan governance in en wat kun je beter bij de individuele organisaties laten liggen? Aan de andere kant: als je besluit om bepaalde zaken wel gezamenlijk op te pakken, hoe verhouden deze zich dan tot de manier(en) waarop wordt gewerkt en gestuurd binnen de afzonderlijke partnerorganisaties? Kortom, netwerkzorg draait om het vinden van de balans én de verbinding tussen sturing in netwerken en sturing in de organisaties die het netwerk vormen.

Gevolgen voor de netwerkpraktijk

Governance-dilemma's gaan dus over het omgaan met concurrerende waarden in je netwerk. Over inclusief maar ook efficiënt werken. Over duidelijke rollen en werkprocessen en toch flexibel blijven. Over de verhouding tussen gezamenlijkheid en de (relatieve) autonomie van de partnerorganisaties. Zo beschouwd is governance van netwerkzorg nooit 'af'. Het is een constante balanceeroefening. Naarmate het netwerk of de omgeving verandert, verandert ook de balans en daarmee - idealiter - de invulling van de governance. Netwerken zijn daarbij ook nog eens divers van aard: ze zijn verschillend ingericht, streven verschillende doelen na en opereren op verschillende schaalniveaus (bijvoorbeeld op buurtniveau, of juist regionaal). De dilemma's verschillen zowel in urgentie als in aanpak. We kunnen dus geen blauwdruk geven voor de ontwikkeling van netwerk-governance, wel kunnen we leren van en voortbouwen op bestaande kennis en ervaringen.

Cruciaal is dat we ons bewust zijn van de governance-dilemma's. Dat maakt het mogelijk om te anticiperen op wat netwerkpartners te wachten staat. Het stelt ze in staat om vooraf de gevolgen van bepaalde keuzes te doordenken in plaats van achteraf te moeten constateren dat dilemma's of valkuilen over het hoofd zijn gezien. Onze inventarisatie van dilemma's biedt daarvoor een leidraad. Het geeft inzicht in de verschillende niveaus waarop je als netwerk én als deelnemende organisatie tot afstemming moet zien te komen en welke dilemma's op die niveaus mogelijk spelen.

We raden netwerken dan ook aan om met enige regelmaat tijd en ruimte in te bouwen om stil te staan bij de volgende vragen:

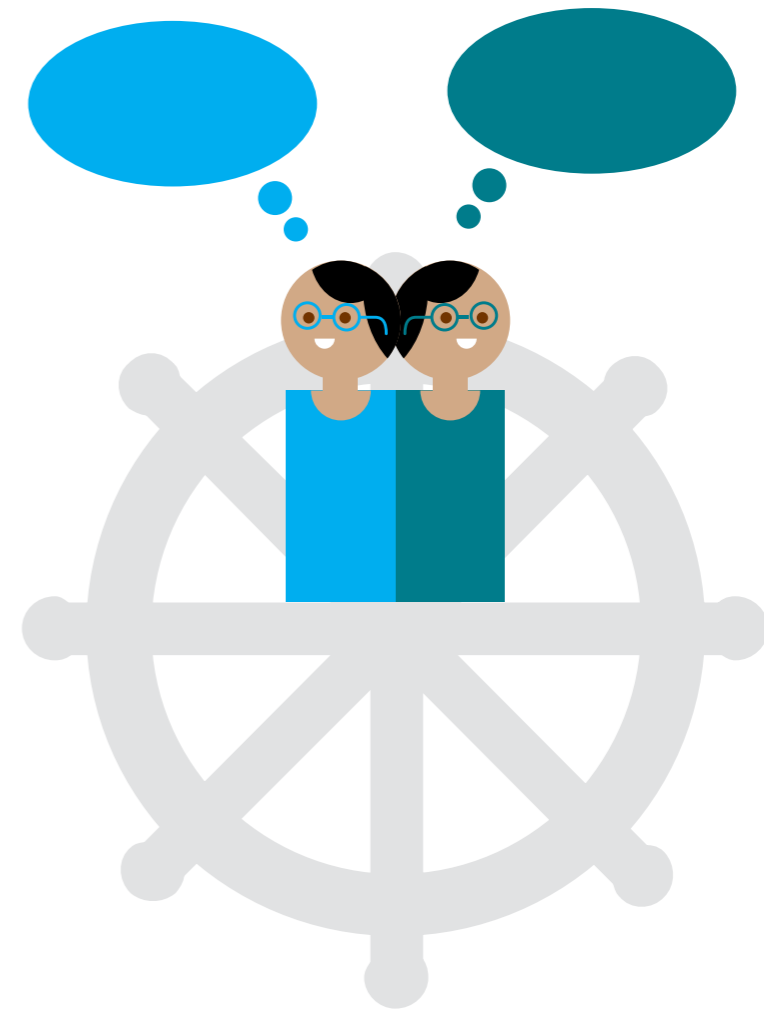
- Hoe is de huidige governance ingevuld?
- Waar liggen nog kansen om de cliënt (nog) beter te bedienen?
- Waar liggen de grootste barrières om tot goede afstemming te komen?
- Welke mogelijkheden zijn er om samen verder te ontwikkelen en welke dilemma's geeft dat?

De verantwoordelijkheid voor deze reflectie ligt niet bij een enkele partij of bestuurlijke groep, maar bij alle partners. Tegelijkertijd kunnen individuen (al dan niet vanuit een formeel mandaat) en de afzonderlijke organisaties hier wel een aanjagende rol in spelen. Netwerkzorg vraagt om een herijking van bestaande manieren van werken bij alle partners. Of je nu besluit om een formele netwerkstructuur in te richten of een 'losser' netwerkverband te blijven, het expliciete gesprek over governance-dilemma's is een belangrijke stap. Governance in netwerken goed inrichten vraagt om reflecteren aan de hand van de vier niveaus, vaststellen welke dilemma's het sterkst spelen en daar met kennis aan werken.

Bij deze publicatie zit een [praatplaat](#) met praktische handvatten om dit gesprek te voeren. Deze praatplaat is ook beschikbaar als [powerpoint](#) en kan worden aangepast voor gebruik binnen het eigen netwerk. Netwerkpartners kunnen de plaat al pratende samen invullen. Dat maakt het makkelijker om een breed beeld te krijgen van het veld waarin je als netwerkpartners acteert: waar liggen de grootste kansen en uitdagingen op het gebied van governance? Zo'n analyse hoeft niet meteen tot 'actie' te leiden. Juist door samen in de breedte de verschillende governance-vraagstukken te bespreken, kun je bepalen wat acuut om aandacht vraagt en/of waar de meeste energie zit om vooruitgang te boeken. Deze prioritering maakt het mogelijk om de opgave relatief klein en behapbaar te maken. Tegelijkertijd helpt het om alvast een paar stappen vooruit te denken: hoe zorg je ervoor dat je je niet laat verrassen door de volgende uitdagingen die onherroepelijk op je pad komen?

Sturen met aandacht voor waarden

Bij de inrichting van governance gaat het vaak over taken, verantwoordelijkheden en financiën. Maar netwerksamenwerking is en blijft mensenwerk. Relaties tussen personen spelen een minstens zo grote rol. Spreek je dezelfde taal? Ken je elkaar en begrijp je elkaar? Zie je elkaars belangen en gun je elkaar iets? Vind je elkaar in een gedeelde (of ten minste overlappende) missie en visie? Deze aspecten zijn vaak minder zichtbaar, maar niet minder belangrijk. Juist omdat partners verschillende belangen, culturen, professionele achtergronden, opvattingen en doelstellingen hebben waarin onderliggende waarden een belangrijke rol spelen. Deze waarden kunnen de samenwerking bevorderen of juist frustreren, vaak onder de oppervlakte. Ze kunnen integraliteit ondersteunen maar ook contraproductief werken. Ze kunnen gedeeld zijn maar ook botsen. Daarmee spelen waarden vaak een impliciete - maar grote - rol in netwerksamenwerking. In eerdere studies (Zonneveld et al., 2018; Zonneveld et al., 2020) identificeerden we 18 waarden die integrale zorg ondersteunen. Ook uit dit onderzoek blijkt dat verschillende groepen - zoals patiënten, professionals, beleidsmakers of bestuurders - verschillende perspectieven en waarden hebben. In de praktijk kunnen hierdoor verschillende beelden ontstaan over bijvoorbeeld het einddoel en hoe dat bereikt moet worden. Het is dus belangrijk om hier rekening mee te houden en te bespreken door welke waarden de verschillende netwerkpartners worden gedreven, welke waarden centraal staan in het netwerk als geheel en waar de waarden botsen. Het gesprek daarover vormt een bruikbaar aangrijpingspunt om de sturingsmechanismen verder te ontwikkelen. Vilans ontwikkelde hiervoor een [Zorgnetwerk Waardenkaart](#) gebaseerd op de 18 waarden uit deze eerdere studie (Zonneveld et al., 2020).



Implicaties voor leiderschap, financiering, verantwoording en toezicht

Om de governance van zorgnetwerken richting te geven, maken we een vertaalslag naar de vier eerder genoemde thema's: leiderschap, financiering, verantwoording en toezicht. Deze vertaalslag is mede het resultaat van twee expertbijeenkomsten waarin we met professionals, managers en andere betrokkenen uit diverse zorgnetwerken reflecteerden op de bevindingen uit onze vijf casestudies. We gingen in op vragen als: wat heb je als netwerkpartner te organiseren op deze vier governance-thema's en welke rol spelen de in deze publicatie besproken governance-dilemma's daarbij? Een definitief antwoord op deze vragen is er niet. De ontwikkeling naar 'anders organiseren' en het creëren van waarde door (netwerk)verbindingen zal de komende jaren nog moeten rijpen. Deze publicatie is een tussenstap om dit proces verder te helpen.



Leiderschap

Netwerkzorg vraagt om een ander soort leiderschap dan zorg door individuele organisaties. Netwerken bestaan bij de gratie van 'horizontale' afstemming tussen netwerkpartners. Hoewel leiderschap daarmee - in ieder geval op papier - door verschillende partijen gedeeld wordt, bestaan er nog altijd kartrekkers en aanjagers. Mensen die de boel in beweging krijgen. Deze informele leiders zijn binnen netwerken vaak cruciaal. Zij zorgen voor beweging zonder formele status, door voort te bouwen op hun kennis en relaties. Leiders in een netwerkverband hebben een ander handelingsrepertoire dan in organisaties. Het vraagt nog nadrukkelijker om de vaardigheid om mensen te verbinden en 'mee te krijgen', om elkaars belevingswereld te kennen, maar ook elkaars belangen en beperkingen. Leiderschap in zorgnetwerken gaat dus om veel meer dan alleen een formeel mandaat. Lukt het bijvoorbeeld om de angel uit een discussie te halen als het (te) spannend dreigt te worden? Zulke 'soft skills' zijn onmisbaar, een passende 'formele' rolverdeling en inrichting zijn dat ook. Het moet duidelijk zijn wie welke verantwoordelijkheden draagt. Hoe je tot een heldere focus en voldoende afstemming komt. Hoe je zorgt voor breed gedragen besluitvorming zonder te verzanden in eindeloos

overleg op de weg daarnaartoe. Hoe je doelgericht opereert maar ook voldoende stilstaat bij de gestelde doelen en nagaat of ze nog passend zijn. Leiderschap in netwerkverband vraagt om het goed kunnen inschatten van mensen en groepsprocessen, een flinke dosis geduld en een open blik om zo netwerkpartners steeds te verbinden én vooruit te helpen³.

De invulling van leiderschap in netwerkverband hangt ook samen met de keuzes die de partners maken in de aanpak van de besproken governance-dilemma's. Als netwerkpartners er bijvoorbeeld voor kiezen om 'slechts' operationeel af te stemmen en verder als autonome organisaties blijven handelen, zal een netwerkcoördinator meestal geen 'doorzettingsmacht' hebben. Leiderschap krijgt dan al snel een meer faciliterende vorm, ondersteunend aan de inzet van anderen. Als een netwerk meer formeel is ingericht, kan bijvoorbeeld een netwerkdirecteur worden aangesteld. Deze heeft vaak meer mandaat en kan meer gewicht in de schaal leggen, bijvoorbeeld in strategische discussies met de individuele partnerorganisaties. Ook dan blijft een verbindende en faciliterende stijl echter cruciaal: het netwerk valt of staat nog steeds met de steun van de partnerorganisaties. Zo kreeg de netwerkdirecteur van één van de door ons bestudeerde netwerken een ruim mandaat mee van haar netwerkpartners. Toch zocht zij constant afstemming met betrokkenen op alle niveaus: ze vond het zinloos om besluiten te nemen zonder draagvlak bij de partnerorganisaties. Maar we zagen ook een netwerk waar het leiderschap formeel door meerdere partijen gedeeld werd terwijl in de praktijk bleek dat vooral één persoon de lijnen uitzette. Dit kwam de implementatie van de besluiten niet ten goede. Leiderschap in de beweging naar netwerkzorg is dus geen éénrichtingsverkeer.

³ Zie 'Organisatienetwerken. De Organisatievorm van de Toekomst' van Patrick Kenis en Bart Cambré (2019) met een uitgebreidere beschouwing op leiderschap in netwerkverband.



‘Hierboven spreken we vooral over leiderschap binnen het netwerk. Maar ook leiderschap binnen de deelnemende organisaties is nodig om netwerkzorg mogelijk te maken, zo laten onze casestudies zien. Bestuurders of managers kunnen een belangrijke faciliterende rol spelen door in hun eigen organisatie gunstige condities te creëren die ruimte bieden aan netwerkactiviteiten. Kortom, leiderschap bij netwerkzorg is gelaagd en kan uiteenlopende vormen aannemen. Het vraagt van netwerkpartners om het gesprek te voeren over welke invulling het beste past bij de gezamenlijke doelen en de specifieke context waarin het netwerk opereert.’

TIPS - LEIDERSCHAP

- 1 Blijf doorlopend oog houden voor de verschillende waarden, belangen en uitgangspunten binnen het netwerk en verbind deze steeds opnieuw aan de gezamenlijke maatschappelijke opgave.
- 2 Faciliteer informele leiders, de zogenoemde kartrekkers en aanjagers: zij zijn essentieel om voortgang te boeken.
- 3 Voorkom eenrichtingsverkeer: een verbindende en faciliterende leiderschapsstijl is cruciaal (in het netwerk én de eigen organisatie).



Financiering

Financiering kan een belangrijke rol spelen in het verduurzamen en opschalen van netwerkzorg. Onvoldoende aandacht voor financiering kan op termijn voor barrières zorgen, ook als partnerorganisaties elkaar op de zorginhoud weten te vinden. Het is cruciaal om bij de ontwikkeling van het netwerk manieren te vinden om de individuele (financiële) belangen van partnerorganisaties niet in de weg te laten zitten van de gezamenlijke maatschappelijke opgave. Zo bleek bij één van de bestudeerde netwerken dat organisaties het spannend vinden om inzicht te geven in hun boekhouding terwijl ze elkaar buiten het netwerk nog steeds ‘beconcurreren’. Onderzoek of het mogelijk is

tot win-win situaties te komen waarbij alle partners ook afzonderlijk profijt hebben van hun investering. Soms zijn kosten en opbrengsten niet gelijk over de partijen verdeeld: de organisaties die het meest investeren zien de opbrengsten dan vooral bij anderen liggen. In zo’n geval kan het helpen om tot een verdeelmodel te komen waarmee het voor alle partijen toch aantrekkelijk en werkbaar wordt om zich te committeren aan de gezamenlijke opgave. Voldoende transparantie en vertrouwen vormt vaak de randvoorwaarde om tot zulke afspraken te komen en deze ook daadwerkelijk na te leven. In de Vilans-publicatie ‘Domeinoverstijgende financiering: grip op verschuivende kosten en baten’ vindt u meer informatie over verdeelmodellen en een mooi voorbeeld van de Heerlense coöperatie Stand-by.

Het uitwerken van financiële afspraken kost tijd en hangt samen met afspraken en regelgeving vanuit financiers als zorgverzekeraars, zorgkantoren en gemeenten. Ook vraagt het om het verder formaliseren van de netwerksamenwerking. Zo wilde één van de onderzochte netwerken financiering aanvragen om een gezamenlijk zorgpad te ontwikkelen, maar dit kon alleen als ze het netwerk als formele entiteit zouden registreren. Als netwerken financiële en contractuele relaties aangaan - bijvoorbeeld als een verzekeraar integrale financiering verstrekt - dan vraagt dit al snel om een meer nadrukkelijk ingerichte netwerkorganisatie. Deelnemende organisaties geven dan een deel van hun autonomie op. Bij één van de bestudeerde netwerken werd bijvoorbeeld - mede op aandringen van de financier - een verenigingsstructuur ingericht met de deelnemende organisaties als leden. Maar als netwerkpartners buiten het netwerkverband ook elkaars concurrent zijn, kan dit problemen geven. Kortom: goed geregelde financiering kan bepalend zijn voor het succes van een netwerk, maar voor beginnende netwerken is het niet altijd raadzaam om de financiële kaders direct op detailniveau in te vullen. Discussies over geld kunnen het inhoudelijke gesprek doodslaan. Het is vaak effectiever om elkaar eerst te vinden op de zorginhoud en de gezamenlijke maatschappelijke opgave. Een lopende samenwerking kan de inhoudelijke basis bieden om vervolgens ook samen naar financieringsvraagstukken te kijken. Je hebt elkaar als



netwerkpartners dan immers beter leren kennen en vertrouwen. Tegelijkertijd heb je dan ook meer zicht gekregen op wat je qua financiën wel en niet hoeft te regelen om tot netwerkzorg te kunnen komen. Regelmatig blijkt meer mogelijk dan vooraf werd gedacht, ook zonder van alles formeel in te richten of contractueel vast te leggen.

TIPS - FINANCIERING



- 1 Vind elkaar eerst op de zorginhoud en de gezamenlijke maatschappelijke opgave.
- 2 Onderzoek wat je wel, en wat je juist niet met elkaar hoeft te regelen rond financiering.
- 3 Bij ongelijke verdeling van kosten en opbrengsten: ontwikkel een verdeelmodel dat voor alle partijen aantrekkelijk en werkbaar is.



Verantwoording

De beweging naar netwerkzorg versterkt de onderlinge afhankelijkheden van partnerorganisaties. Het wordt dan steeds lastiger om organisaties individueel verantwoordelijk te houden voor de kwaliteit van de geleverde diensten. Een belangrijke zoektocht is dan ook hoe verantwoording gericht kan worden op de collectieve inzet van zorgnetwerken. Zo proberen financiers en externe toezichthouders (bijvoorbeeld de IGJ en de NZa) steeds vaker om kwaliteit en doelmatigheid op het netwerkniveau inzichtelijk te maken. Tegelijkertijd is er soms ook bij netwerkpartners zelf behoefte aan verantwoording over het collectieve functioneren, bijvoorbeeld om investeringen in het netwerk voor de eigen bestuurders of toezichthouders te legitimeren. De vraag is steeds waar je precies verantwoording over aflegt. Als verantwoording plaatsvindt via een set vaststaande indicatoren, dan kan dit betrokkenen stimuleren om vooral daar goed op te scoren. Dit betekent niet automatisch dat de cliëntervaringen ook positief zijn. Hoe laat je dan zien dat het

netwerk echt bijdraagt aan de zorgvragen en aan de gezamenlijke maatschappelijke opgave? Ervaringsverhalen en feedback van cliënten zelf kunnen een belangrijke basis vormen voor een meer integrale, persoonsgerichte manier van verantwoorden⁴. In het onderzochte netwerk voor integrale geboortezorg werd bijvoorbeeld een moederraad opgericht, waarin ervaringsdeskundigen konden nagaan of de ontwikkelde zorgpaden aansloten bij hun behoeften, maar ook andere (gevraagde en ongevraagde) adviezen konden geven. De uitdaging is steeds om netwerkpartners niet alleen 'af te rekenen' op de kwaliteit van hun inzet, maar om een gezamenlijk leerproces op gang te brengen dat de kwaliteit van het geheel versterkt. Het combineren van informatie over de geleverde activiteiten, inzicht in het bereik hiervan, en ervaringsverhalen over de bereikte impact lijkt hierbij een krachtige middel.

Natuurlijk verdwijnen bestaande verantwoordingseisen op het niveau van individuele organisaties niet zomaar. Het risico op dubbele registraties ligt al snel op de loer. Of je gezamenlijke verantwoording zo in kunt richten dat 'individueel' verantwoorden niet meer nodig is, hangt mede af van de relatie tussen het netwerk en de afzonderlijke partnerorganisaties. Wie vraagt wie om verantwoording? Verantwoordt het netwerk zich naar de partnerorganisaties of juist andersom? Of moet dit allebei? En welke rol neemt een financier hierin? Het blijft steeds de uitdaging om een werkbaar balans te vinden tussen wat je collectief als netwerk kunt en wilt organiseren, wat je beter bij de organisaties zelf kunt laten liggen en hoe je de gezamenlijke en individuele verantwoording goed op elkaar afstemt. Het uiteindelijk doel blijft altijd om beter te voldoen aan de maatschappelijke behoefte in een context van schaarse menskracht en middelen en daarbij slim voort te bouwen op de beschikbare (digitale) mogelijkheden.

⁴ Zie bijvoorbeeld het recente advies van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2019): 'Blijk van Vertrouwen: Anders verantwoorden voor goede zorg'.

TIPS - VERANTWOORDING

- 1 Stem af waarover je als netwerk verantwoordt en waarover partnerorganisaties zelf verantwoorden.
- 2 Focus niet alleen op de inzet en resultaten van afzonderlijke partnerorganisaties, maar bekijk vooral hoe je gezamenlijk kunt verbeteren.
- 3 Ervaringsverhalen van de eindgebruikers kunnen het fundament zijn van een meer integrale, persoonsgerichte manier van verantwoorden.



Toezicht

De beweging naar netwerkzorg vraagt om een herijking van het interne toezicht in organisaties. Wat betekent het om toezicht te houden op activiteiten die steeds vaker buiten de eigen organisatiegrenzen plaatsvinden? Kun je hier wel toezicht op houden? Is het ook mogelijk om toezicht te organiseren op het collectieve functioneren van een netwerk? Netwerken kunnen te maken krijgen met de verschillende raden van toezicht van partnerorganisaties. Een centrale vraag is of deze toezichthouders voldoende kennis hebben van en grip ervaren op activiteiten die in netwerkverband plaatsvinden en of zij de netwerkactiviteiten voldoende vinden passen bij de eigen strategische koers en waarden. Bestuurders kunnen een centrale rol pakken in het meenemen van 'hun' toezichthouders in de ontwikkeling van een netwerk. Mogelijke zorgen kunnen dan worden besproken voordat ze escaleren. Sommige netwerken experimenteren met constructies waarin iedere organisatie een toezichthouder afvaardigt in een netwerkgroep die, bijvoorbeeld, ieder half jaar samenkomt. Zo'n constructie kan helpen om de afzonderlijke toezichthouders op de hoogte te houden, maar kan ook bijdragen aan het organiseren van een meer collectief toezicht: richt het netwerk zich voldoende op de gedeelde maatschappelijke opgave waarvoor het is opgericht?



Raden van toezicht houden zich meestal nog primair bezig met de eigen organisatie. Daarom is het belangrijk te bespreken welke rol voor toezichthouders legitiem is in de beweging naar netwerkzorg. Gaat het vooral om de mate waarin deelname bijdraagt aan de eigen organisatiedoelen? Of past het ook binnen hun mandaat om toezicht te houden op de gezamenlijke resultaten van het netwerk? En wat als een organisatie in meerdere netwerken zit? Welke gevolgen heeft dat voor de belastbaarheid van toezichthouders? In één van de casestudies werkten netwerkpartners met een overkoepelend regionaal netwerk van toezichthouders dat is verbonden aan diverse (thematische) netwerken waaraan vaak dezelfde organisaties deelnemen. Dit is een efficiënte manier om toezichthouders aan te laten haken bij de diverse netwerken en regionale ontwikkelingen. Tegelijkertijd bestaat het risico dat de afstand tussen zo'n groep en de inhoudelijke netwerken te groot wordt om echt van meerwaarde te zijn en het louter 'bestuurlijke drukte' geeft. De vraag blijft hoe organisaties intern kunnen toezien op een verantwoorde inzet van menskracht en middelen bij organisatieactiviteiten die steeds meer in netwerkverband plaatsvinden en hoe toezichthouders oog houden voor het maatschappelijk belang dat netwerkpartners gezamenlijk proberen te bedienen.

TIPS - TOEZICHT

- 1 Erken als toezichthouder dat zorg steeds vaker in netwerken wordt georganiseerd en dat de activiteiten waarop toezicht wordt gehouden vaak organisatiegrenzen overstijgen.
- 2 Zoek als toezichthouder naar slimme manieren voor verbinding en afstemming met toezichthouders van partnerorganisaties waarmee intensief wordt samengewerkt.
- 3 Laat je als toezichthouder uitdagen om steeds nadrukkelijker oog te hebben voor het maatschappelijk belang van grensoverstijgend samenwerken.



Hoe verder: kennisontwikkeling op weg naar netwerkzorg

In deze publicatie zijn we ingegaan op een reeks dilemma's in de zoektocht naar een optimale invulling van de governance van netwerkzorg. Wat deze optimale invulling daadwerkelijk inhoudt, hangt af van de specifieke - denk aan historische, demografische en organisatorische - context waarin een zorgnetwerk opereert. Hieronder stellen we drie vervolgvragen die richting kunnen geven aan de zoektocht naar de invulling van governance in netwerken: piketpaaltjes voor de verdere kennisontwikkeling voor ons als Vilans en voor andere partijen die actief zijn op dit thema.

1. Welke netwerkvorm past in welke context?

Netwerkpartners zoeken vaak naar een vorm voor hun netwerk. Leidende vragen daarbij: vorm je een breed netwerk met veel en diverse partijen of een smal netwerk met een kleine groep gecommiteerde partners? Hoe flexibel blijf je als netwerkpartners opereren en wanneer loont het om juist meer vast te leggen? In welke situaties is het gepast om autonoom van elkaar te blijven opereren waarbij deelnemers steeds opnieuw tot consensus moeten komen? En in welke situaties past het om een meer geïntegreerde en geformaliseerde netwerkorganisatie te vormen? In sommige netwerken heeft één partnerorganisatie formeel de leiding of faciliteert een externe partij het proces van afstemming en netwerkvorming. Kortom, netwerken kunnen diverse vormen aannemen, waarbij de vraag 'wat werkt' altijd context-afhankelijk is. Inmiddels begeleiden we als Vilans steeds meer netwerken bij hun (door)ontwikkeling. We werken aan een staalkaart van netwerkvormen waarin we uiteenzetten welke vorm in welke situatie meer of minder gepast lijkt en welke afwegingen hierbij een rol spelen.

2. Welke schaal is wanneer passend?

Zorgnetwerken worden op uiteenlopende schaalniveaus georganiseerd. Generalistische netwerken kunnen bijvoorbeeld op wijkniveau een brede cliëntengroep bedienen. Netwerkpartners werken dan vaak, vanuit geografisch oogpunt, dicht bij elkaar

en zitten vaak dicht op hun cliënten. Specialistische netwerken zijn vaak weer op een andere schaal georganiseerd, bijvoorbeeld op het niveau van de stad of regionaal. De vraag is steeds welke schaal en omvang het beste passen bij de specifieke opgave van een zorgnetwerk, de specifieke context waarin het opereert en bij de deelnemende organisaties. Ook hier geldt dat de optimale schaal niet lijkt te bestaan. Wel kunnen we een aantal factoren onderscheiden die daarin een rol spelen. Denk bijvoorbeeld aan het volume van de zorgvraag, de behoefte aan (en beschikbaarheid van) specialistische kennis, de schaal waarop regulerende partijen georganiseerd zijn, de historisch gegroeide verbanden en de specifieke waarden die netwerkpartners proberen na te streven⁵. Op dit moment leiden discussies over schaal nog (te) vaak tot verwarring en daarmee tot afstemmingsproblemen. Binnen Vilans onderzoeken we daarom momenteel welke rol 'schaal' speelt bij het realiseren van netwerkzorg.

3. Hoe ga je om met botsende waarden?

De dilemma's waar zorgnetwerken voor staan zijn vaak terug te voeren op rivaliserende waarden. Zo zullen coproductie en efficiëntie als afzonderlijke waarden weinig weerstand oproepen terwijl ze in de praktijk wel tot tegenstrijdige handelingsperspectieven kunnen leiden. De een hecht meer aan bepaalde waarden dan de ander en dit kan de governance van netwerken aanzienlijk compliceren. Binnen Vilans loopt daarom een groot onderzoeksproject naar de verschillende waarden die in zorgnetwerken worden nagestreefd en hoe partijen omgaan met situaties waarin deze waarden botsen⁶. Het expliciete gesprek over deze waarden zien we als een mogelijk instrument bij de verdere ontwikkeling van de governance van netwerkzorg.

⁵ Zie het recente artikel van Mirella Minkman (2020) hierover in het International Journal of Integrated Care: 'Suitable Scales; Rethinking Scale for Innovative Integrated Care Governance' (<http://doi.org/10.5334/ijic.5468>)

⁶ Zie hiervoor ook het werk van Nick Zonneveld (2018) in het International Journal of Integrated Care: 'Values of integrated care: A systematic review' (<https://doi.org/10.5334/ijic.4172>)

Governance in zorgnetwerken: afstemming bereiken op vier niveaus

Dilemma's per niveau

BINNEN EEN SUBGROEP

1. Inclusief <> Efficiënt
2. Open afstemmen <> Nieuwe kaders
3. Gelijkwaardigheid <> Diversiteit

TUSSEN SUBGROEPEN

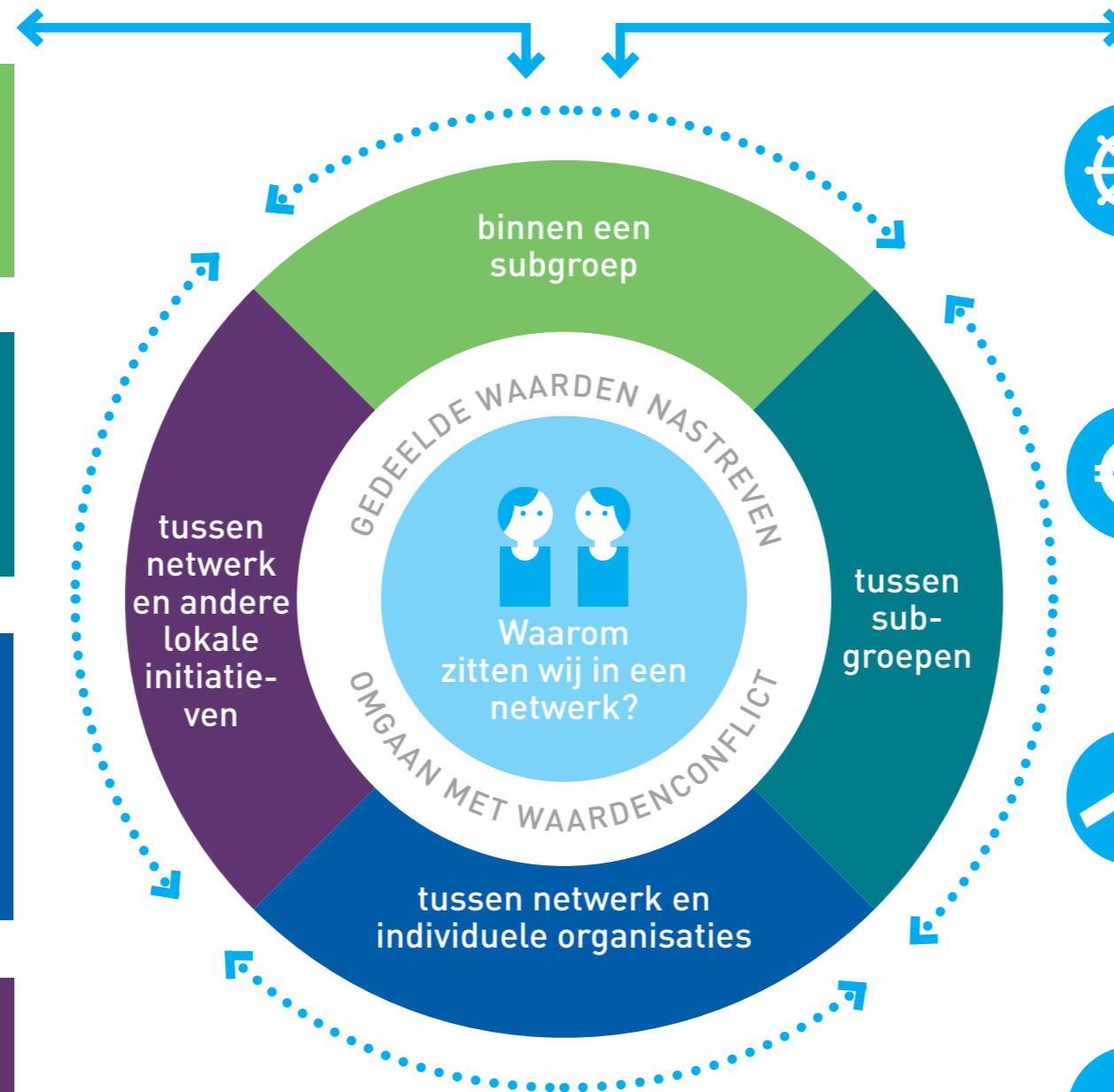
1. Gezamenlijkheid <> Organiseerbaarheid
2. Verbinding borgen <> Wendbaar blijven
3. Sturen in het netwerk <> Sturen vanuit het netwerk

TUSSEN NETWERK EN ORGANISATIES

1. Autonome partners <> Integrale netwerkorganisatie
2. Handelingsruimte <> Draagvlak
3. Interne efficiëntie <> Extern meebewegen

TUSSEN NETWERK EN ANDERE INITIATIEVEN

1. Generalistisch <> Specialistisch
2. Eigenheid <> Uniformiteit
3. Stabiliseren <> Uitbreiden



Implicaties voor inrichting governance

LEIDERSCHAP

- Verbinden aan maatschappelijk opgave
- Faciliteer informele leiders
- Binnen netwerk én binnen organisaties

FINANCIËN

- Eerst over inhoud, dan over geld
- Onderzoek wat je wel/niet moet regelen
- Kan een verdeelmodel helpen?

VERANTWOORDING

- Door wie, aan wie en waarover?
- Samen verbeteren als vertrekpunt
- Persoonsgerichte verantwoording via ervaringsverhalen?

TOEZICHT

- Erken: niet alles valt binnen organisaties
- Zoek verbinding over organisatiegrenzen
- Toezicht op maatschappelijk belang?



VERDER LEZEN

Onderstaande literatuur gebruikten we als bron en inspiratie voor deze publicatie:

- Bevir, M. (2012). *Governance: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Nederlandse Zorgautoriteit (2019). *De Juiste Zorg op de Juiste Plek* [brief d.d. 15 mei 2019]. Utrecht: NZa.
- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (2018). *Goede zorg in zorgnetwerken*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- NVZD (2015). *Governance in de zorg. Over besturing en bestuurders in de zorg anno 2015*. Zeist: NVZD.
- Federatie Medisch Specialisten. *Visiedocument: Medisch Specialist 2025. Ambitie, vertrouwen, samenwerken*. Utrecht: Federatie Medisch Specialisten.
- Kenis, P. & Cambré, B. (2019). *Organisatienetwerken. De Organisatievorm van de Toekomst*. Antwerpen: Pelckmans Pro.
- Minkman, M. (2017). *Innovatie van organisatie en governance van integrale zorg: 'Verlangen naar Integraliteit'*. Tilburg: TIAS School for Business and Society.
- Minkman, M. (2017). *Longing for Integrated Care: The Importance of Effective Governance*. *International Journal of Integrated Care*, 17(4).
- Minkman, M. (2020). *Suitable scales; rethinking scale for innovative integrated care governance*. *International Journal of Integrated Care*, 20(1), 1–5.
- Minkman, M. (2020). *Schaalverwarring in de regio*. *Skipr* [Blog: 9 januari 2020, geraadpleegd via: <https://www.skipr.nl/blog/schaalverwarring-in-de-regio/>]
- Raad voor Volksgezondheid en Samenleving. (2019). *Blijk van Vertrouwen Anders verantwoord voor goede zorg*. Den Haag: Raad voor Volksgezondheid en Samenleving.
- Vilans (2017). *Governance tussen organisaties: hoe werk dat?* Utrecht: Vilans.
- Vilans (2019). *Domeinoverstijgende financiering: meer dan een gesprek over euro's*. Utrecht: Vilans.

Vilans (2020). *Domeinoverstijgende financiering: grip op verschuivende kosten en baten*. Utrecht: Vilans.

Vilans (2020). *Routekaart Domeinoverstijgende samenwerking*. Utrecht: Vilans.

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).

Zonneveld, N., Raab, J., & Minkman, M. M. N. (2020). *Towards a values framework for integrated health services: An international Delphi study*. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–13.

COLOFON

Auteurs

Ludo Glimmerveen
 Nick Zonneveld
 Jessica Michgelsen
 Monique Spierenburg
 Sandra Dahmen
 Elize van Wijk
 Mirella Minkman

De auteurs zijn veel dank verschuldigd aan de respondenten uit de casestudies en de deelnemers aan de focusgroepen en expertbijeenkomsten.

Redactie

Pauline van Tienhoven

Vilans, mei 2020



OOK AAN DE SLAG MET UW ZORGNETWERK?

Wilt u ook aan de slag met de (door)ontwikkeling van uw netwerk? Wij helpen u graag verder. Bij Vilans werken experts, adviseurs en onderzoekers die u kunnen helpen bij:

- de evaluatie van uw netwerk via het Ontwikkelmodel Ketenzorg;
- advies over de inrichting en doorontwikkeling van uw netwerk;
- advies over de bijbehorende herijking van de interne governance in uw organisatie ;
- de dialoog over de onderliggende waarden in uw netwerk via de '[Zorgnetwerk Waardenkaart](#)' en bijbehorend waardenkaartspeel;
- een stakeholderanalyse en sociale netwerkanalyse;
- een training in governance van netwerken;
- een workshop besluitvorming in netwerken;
- lezingen, gastcolleges en inspiratiesessies over governance van netwerkzorg.

De praatplaat uit deze publicatie is ook beschikbaar als [powerpoint](#) en kan worden aangepast voor gebruik binnen uw eigen netwerk.

Geïnteresseerd geraakt?

Wij gaan graag het gesprek met u aan. Neem contact op met Sandra Dahmen, expert Lokaal Organiseren en Integrale Zorg s.dahmen@vilans.nl | 06 46 62 38 74

