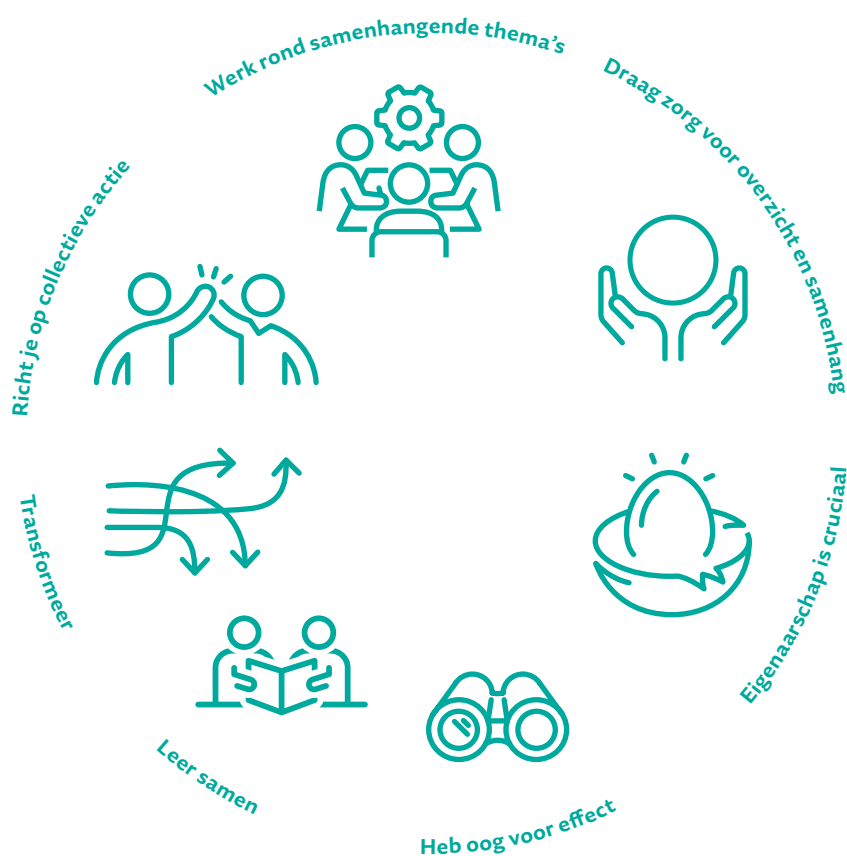


Netwerkregie

Omarm de eenvoud

*Whitepaper over regionaal
samenwerken in het licht van
IZA, GALA en WOZO*



door
Sabya van Elswijk,
Wilfrid Opheij
en Jolijn Uittenbogaard

NOVEMBER 2023

Inhoud

- 1 Samenwerking in de regio:
de nieuwste hype? 3**
 - 1.1 IZA en GALA zijn een katalysator van regionale samenwerking 3
 - 1.2 Samenwerking: een nieuw paradigma 4
 - 1.3 Effectieve netwerken: makkelijker gezegd dan gedaan 4
- 2 De roep om het netwerk te organiseren 5**
 - 2.1 Het draait om de opgave waar we in de regio voor staan 5
 - 2.2 De zeven bouwstenen 7
- 3 Organiseer het minimaal noodzakelijke goed 9**
 - 3.1 De belangrijkste eenheden van organiseren 10
 - 3.2 Verbindende spelregels waar partijen elkaar op kunnen aanspreken 13
 - 3.3 Speciale aandachtspunten bij het organiseren in het kader van IZA en GALA 15
- 4 Omarm de eenvoud 16**

Regionale samenwerking in zorg en welzijn is mede door IZA, GALA en WOZO hyperactueel. Partijen in iedere regio zijn er mee bezig. Overal is sprake van een zoektocht, zowel inhoudelijk, als hoe men die regionale samenwerking ook organisatorisch vorm kan geven. In dit artikel geven we aan wat minimaal noodzakelijk is om die regionale samenwerking vorm te geven. Dit doen we op basis van ervaringen in de laatste 10 jaar, recente ervaring met regionale governance rond IZA, GALA en WOZO en op basis van conceptuele kennis.¹

1 Samenwerking in de regio: de nieuwste hype?

1.1 IZA EN GALA ZIJN EEN KATALYSATOR VAN REGIONALE SAMENWERKING

Momenteel gonst het door heel Nederland: regionale samenwerking moet een bijdrage leveren aan tekorten in de zorg, het verkleinen van gezondheidsverschillen, houdbare en hoogwaardige acute zorg, menswaardige ouderenzorg, kortere wachtlijsten en betere ondersteuning van mensen met mentale problemen en toekomstbestendige jeugdzorg. Vanuit beleidsakkoorden als **IZA** (Integraal Zorg Akkoord), **GALA** (Gezond en Actief Leven Akkoord) en **WOZO** (Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen) wordt ook financiering gekoppeld aan de mate van samenwerking in de regio. Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) heeft € 2,8 miljard aan transformatiemiddelen beschikbaar gesteld voor de periode 2023-2026. Deze zijn bedoeld als financiële impuls om de schouders te zetten onder de transformatie die partijen in het Integraal Zorgakkoord (IZA) hebben afgesproken. Natuurlijk wakkert dit ook de regionale samenwerking aan.

Elke regio en elke organisatie is daardoor bezig met de vraag hoe de samenwerking een pas-

sende vorm moet krijgen en daarin zien we grote verschillen. Bij het vaststellen van het regiobeeld en opbouwen van een regiovisie en regioplan voor IZA en GALA wordt duidelijk welke netwerkstructuren er al actief zijn in een regio en waar nog geen samenwerking georganiseerd is. Voor de oplettende kijker geeft dit goed inzicht in de aard van de samenwerkingsverbanden: wat loopt er eigenlijk al in de regio, wat werkt goed, wat zijn de noodzakelijke betrokken partijen, wie werken nauw samen met wie. Landelijk is afgesproken dat iedere regio eind 2023 een regioplan heeft opgesteld en dat ook de regionale governance is ingericht.



Een potentieel gevaar is dat governance een doel op zich wordt. De kunst is om de inrichting van de samenwerking een versneller te laten zijn voor het aanpakken van de regionale maatschappelijke opgave. De governance is dan altijd dienend aan het contact en de relatie tussen inwoners, ondersteuners, mantelzorgers en professionals. In de praktijk blijkt dit makkelijker gezegd dan gedaan. De vraag is dus: Hoe organiseren we het netwerk zó dat we samen zo effectief mogelijk onze maatschappelijke opgave aanpakken?

1.2 SAMENWERKING: EEN NIEUW PARADIGMA

Die regionale samenwerking is niet nieuw. In iedere regio is er op een of andere manier wel sprake van samenwerking. Ook in het rapport de Juiste Zorg op de Juiste Plek wordt in 2018 al gerept over samenwerking als oplossingsrichting^{2,3}. In de meeste regio's zijn al regionale verbanden ontstaan. Deze regionale samenwerkingsverbanden hebben allerlei verschillende verschijningsvormen en thema's:

- a** *Regionale samenwerkingsverbanden rond specifieke thema's*; denk aan acute zorg, geriatrische revalidatie, eerstelijns verblijf (ELV), gemeenschappelijke aanmeldpunten voor kwetsbare ouderen, anderhalve-lijnsfunctie, diagnostiek, regionale zorgcentrales
- b** *Regionale thema overstijgende samenwerkingsverbanden*; denk aan samenwerkingsverbanden rondom zorg en welzijn, onderwijs en de energietransitie.
- c** *Horizontale samenwerkingsverbanden (vergelijkbare partijen die afspraken maken)*; bijvoorbeeld ziekenhuizen die afspraken maken over laag volume/ hoog complexe zorg, GMAP in de acute psychiatrie, samenwerkingsverbanden rond wonen en zorg.
- d** *Samenwerkingsverbanden rond specifieke doelgroepen*; denk aan de ketenzorgaanpakken (diabetes, COPD en cardiovasculair risicomanagement, et cetera), ParkinsonNet, regionale oncologische netwerken, regionale palliatieve netwerken, netwerken voor mensen met dementie,

- e** *Domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden gericht op een maatschappelijke thema in zorg en welzijn*; denk aan samenwerkingsverbanden rond de eerste 1000 dagen, samenwerkingsverbanden gericht op mentale gezondheid, samenwerkingsverbanden op het gebied van leefstijl en gezondheid, begeleiding in de wijk van mensen met een bijzondere hulpbehoefte (schulden, opvoedproblemen).

We zien dat samenwerken en het belang ervan steeds prominenter op de agenda staat. Sterker nog, vele bestuurders herkennen dat de strategische focus de afgelopen decennia is verschoven van marktwerking naar strategisch samenwerken om hun maatschappelijke rol goed te blijven invullen. Ook de Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving (RVS) heeft met verschillende rapporten deze beweging gesignaleerd en omarmd.⁴ Balanceren tussen maatschappelijk belang en organisatiebelang staat centraal. Het gaat bij samenwerken niet over mode of hypes, maar over onderliggende collectieve denkpatronen.

1.3 EFFECTIEVE NETWERKEN: MAKKELIJKER GEZEGD DAN GEDAAN

We zien een groei van het aantal netwerken en een toenemende complexiteit binnen de netwerken. Daarbij zien we ook dat het soms te pas en te onpas ingezet lijkt te worden voor allerlei doelstellingen. In dit licht beschreef Nick Zonneveld van Vilans het verschijnsel 'Fear Of Missing Out' (FOMO) bij zorgbestuurders.⁵ In de praktijk ontmoeten we regelmatig bestuurders en professionals die in netwerken plaatsnemen zonder concrete inhoudelijke visie, bijdrage of opdracht. Dit komt de effectiviteit van het netwerk niet ten goede.

In een recent artikel geven ook Robin Peeters en Daan Westra vanuit hun ervaring met Academische Werkplaats Duurzame Zorg Limburg van Maastricht University aan dat de effectiviteit van regionale samenwerking niet vanzelf-

sprekend is.⁶ In de wetenschappelijke literatuur die zij hebben onderzocht, blijken er maar liefst 283(!) factoren, in te delen in 30 groepen, genoemd te worden die het succes van netwerken beïnvloeden. Dat betreft zowel factoren over het samenwerkingsproces, structurfactoren zoals de vraag welke partijen aan tafel zitten en welke governancevorm het netwerk hanteert, en contextfactoren vanuit het bredere zorgsysteem.⁷ Op basis van eigen onderzoek zijn we gekomen tot vijf condities voor kansrijke samenwerking: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces.⁸

Uit het IZA en GALA blijkt ook de roep om beheersbaarheid en planbaarheid, verder gestimuleerd door de NZA en verzekeraars. Regio-beelden, regioplannen, regionale governance, transformatiemiddelen, aanvraagprocedures en snelle toetsen. Het is begrijpelijk dat een grote hoeveelheid geld als € 2,8 miljard om een zekere mate van effectieve inzet en monitoring vraagt. Het is ook een uitingsvorm van een managementinstrumentarium en visie gebaseerd op planning, control, risicobeheersing en maakbaarheid. Dit verhoudt zich in de praktijk slecht met de fundamentele transformatie die nodig lijkt om zorg in de nabije toekomst toegankelijk te houden.

Het is van belang om heel bewust vorm te geven aan de inrichting van de regionale governance, om niet in bovenstaande valkuilen terecht te komen.

2 De roep om het netwerk te organiseren

2.1 HET DRAAIT OM DE OPGAVE WAAR WE IN DE REGIO VOOR STAAN

Als eerste draait het naar ons idee uiteraard om de inhoud: wat is de opgave waar partijen in de regio samen voor staan? Kijkend naar het proces rondom IZA is er voor gekozen om vanuit een regiobeeld een regioplan te maken. In iedere regio zijn de afgelopen periode deze regiobeelden gemaakt. Deze beelden zijn in iedere regio ook besproken met burger-vertegenwoordigers, professionals en bestuurders. Veel mensen herkennen de opgave al vanuit eerder gestarte veranderbewegingen in de regio. Nu de aard en omvang van de opgave rondom IZA helderder wordt komt ook de vraag: hoe gaan we samen aan de slag?! Wat gaan we dan anders en meer in samenhang, doen?

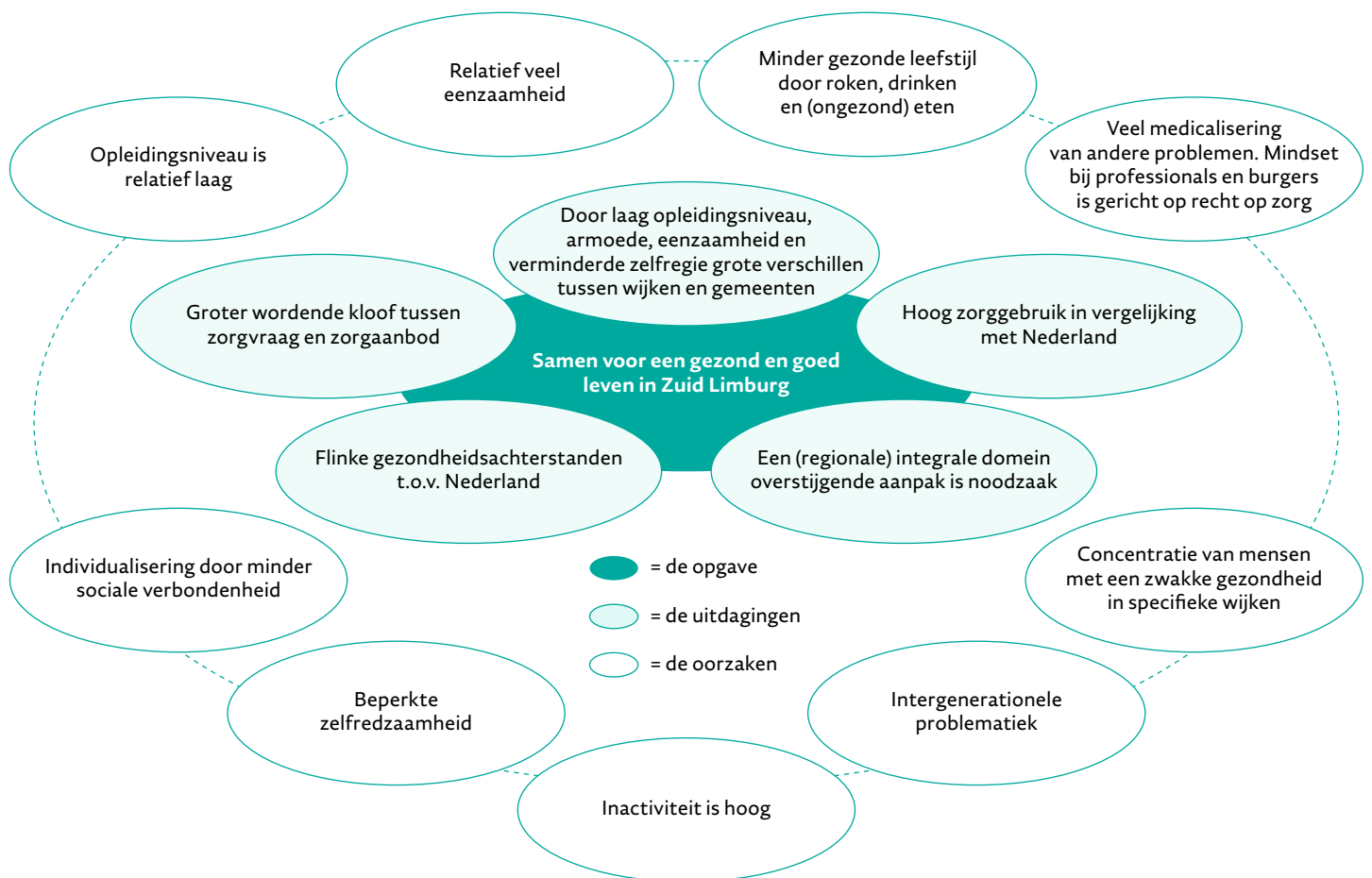
Als het gaat om de inhoudelijk en voorwaardenscheppende thema's binnen regiobeelden zien we dat uit vrijwel alle regiobeelden een aantal uitdagingen blijkt:

- a** De noodzaak tot meer preventie
- b** Specifiek aandacht voor jeugd
- c** Specifieke aandacht voor (kwetsbare) ouderen
- d** Specifieke aandacht voor mentale gezondheid
- e** Het slimmer organiseren van zorg; juiste zorg op de juiste plek; passende zorg
- f** Verbetering van samenwerking tussen zorg en het sociaal domein
- g** Een goed functionerende arbeidsmarkt, met aandacht voor formele én informele zorg
- h** Een digitale infrastructuur en E-health
- i** Een zorg-en welzijnsinfrastructuur in alle wijken, dorpen en buurtschappen; waarbij professionals elkaar kennen en helpen

CASUS De opgave in Zuid Limburg

Net als in alle regio's is in het voorjaar van 2023 ook in Zuid Limburg het regiobeeld opgesteld.⁹ Het is met een team van experts opgesteld en uitgebreid besproken in de regio. Op bijna alle determinanten van gezondheid en participatie blijkt dat Zuid Limburg bij de onderste 5% zit. Dat betekent een geweldige opgave. Overigens: de uitkomsten waren zeker niet nieuw en partijen in de regio zijn in verschillende netwerken en programma's hard aan het werk; de Mijnstreekcoalitie, De Trendbreuk, Alliantie Santé, Heerlen Noord en vele andere samenwerkingsverbanden. Het gaat nu wel om gezamenlijke gecoördineerde actie. Naast de analyse verwoord in het regiobeeld was er ook aandacht voor de oorzaken en de opgave. In figuur 1 is dat schematisch weergegeven.

FIGUUR 1 De opgave in Zuid Limburg vraagt om collectieve actie en verantwoordelijkheid nemen



De opgave vraagt om regionale netwerken

De roep om de samenwerking die nodig is voor deze transformatie te organiseren is begrijpelijk. Maar een goede samenwerking komt niet uit de lucht vallen: het vraagt een organiserende inspanning. De vraag is dan wel: hoe dan? Allerlei vragen komen naar boven in de regio's:

- Gaan we een programma inrichten?
- Gaan we IZA, GALA en WOZO los van elkaar organiseren of in samenhang?

- Gaan we een organisatie op poten zetten om de regio te voeren?
- Is er sprake van hiërarchie en doorzettingsmacht of moeten we andere organiseringsprincipes hanteren?

De aard van de opgave en de inrichting van de regio bepaalt mede het antwoord: hoe ingrijpend en omvattend is de opgave, hoeveel partijen zijn er betrokken, hoe goed kent men elkaar al en wat is de samenwerkingservaring?

Wanneer de organiseervorm van het netwerk toepassen, en wat betekent dat

Er zijn verschillende organiseervormen mogelijk als je staat voor een gezamenlijke opgave, waarbij meer partijen een bijdrage moeten leveren. Hieronder een aantal overwegingen voor het organiseren in een netwerkvorm, en de leidende principes.

Wanneer de organiseervorm van het netwerk gebruiken?

- Er is sprake van een vraagstuk of uitdaging die geen van de partijen alleen kan oplossen.
- Er is sprake van complexiteit; oorzaak en gevolg zijn niet bekend; relatie tussen effecten, doelen, inspanningen zijn onduidelijk of onbekend,
- Er zijn veel partijen en personen die een bijdrage willen of kunnen leveren, met een grote mate van diversiteit.
- Er is een veelheid aan initiatieven die kunnen bijdragen aan het vraagstuk: projecten, kennisuitwisseling, experimenten, structurele ondersteuningsmechanismen, evenementen, lobby activiteiten, systeemwijzigingen, innovaties, organisatieverandering etc.
- Organisaties zijn autonoom, geen bestuurlijke/ machtsrelatie, maar wel wederzijdse afhankelijkheid.

De kernvraag is niet zozeer: wie heeft hier de formele verantwoordelijkheid, maar: wie kan toegevoegde waarde leveren en is bereid om de handschoen op te pakken.

Wat zijn principes in het organiseren van netwerken

- Verbind je op het vraagstuk; niet op een concrete ambitie (doelen en inspanningen).
- Concerted action; door samen in dezelfde richting te bewegen sorteert je samen een groter effect dan ieder apart
- Je moet elkaar, elkaars overwegingen en intenties kennen; zo bouwen aan sociaal kapitaal en vertrouwen.
- Samen leren: juist omdat de complexiteit groot is en er diverse interventies tegelijk worden uitgevoerd is het cruciaal om samen te leren wat wel en niet werkt. En wat werkt ook te verspreiden, en wat niet werkt te stoppen of te veranderen.
- Sorteert netwerkeffecten. Leren wat werkt en dat delen en door-ontwikkelen.
- Variëteit en redundantie gebruiken.
- Consent in besluitvorming.
- Vertrouwen: stimuleren en elkaar helpen (i.p.v. controleren en afrekenen).
- Probeer het niet met iedereen over alles eens te worden; identiteit van het netwerk verbindt.
- In coalities werken; niet iedereen doet overal aan mee. Partijen verbinden zich aan wat voor hun belangrijk is/ energie geeft. Daarmee hanteer je de overvloed in plaats van beperking door schaarste.

Bron: Leren Samenwerken, condities creëren voor kansrijke samenwerking, Kaats en Opheij, 2023

In de korte theoretische reflectie geven we aan wanneer de organiseervorm van het netwerk optimaal is en welke organiseerprincipes daarbij horen. Op basis van deze overwegingen lijkt het passend om de regionale samenwerking op basis van *netwerkprincipes* te organiseren.

2.2 DE ZEVEN BOUWSTENEN

We onderscheiden zeven bouwstenen voor een succesvolle regionale samenwerking:

1 Richt je op collectieve actie: interactie en ontmoeting zijn cruciaal in een netwerkomgeving. Want juist door elkaar te kennen en te begrijpen kun je bouwen aan vertrouwen. Tegelijkertijd gaat het niet om ontmoeten alleen. Het gaat erom dat partijen in de regio samen op een andere manier aan de slag gaan; in coalities van partners die echt aan de slag willen. Het is cruciaal daarbij

alle benodigde perspectieven op de opgave een plaats geven. Dat betekent ook dat altijd het burgerperspectief een belangrijke rol speelt. Het zoeken van een passende vorm voor burgerparticipatie vereist creativiteit en nauw aansluiting bij een regio. Het zoeken naar een goede vorm die zich verhoudt, of samengaat met de participatieraden en cliëntenraden die al bestaan. *Juist vanuit gezamenlijke actie groeit de samenwerking.*

2 Werk rond samenhangende thema's: we hebben aan de start van deze paragraaf belangrijke thema's genoemd die in iedere regio in meer of mindere mate aan de orde zijn. Voor ieder thema staan andere partijen aan de lat. Doe niet alles met iedereen, maar kijk hoe je partners bij elkaar brengt die dat thema op willen pakken. Binnen de thema's zijn verschillende coalities actief. Partijen die een specifiek onderwerp

willen oppakken of resultaat samen willen neerzetten verbinden zich aan een coalitie. Let op: de verbinding is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. In die coalities worden de daadwerkelijke resultaten geboekt. Ze zijn de ‘boegbeelden’ van het netwerk. *Focus op thema’s en coalities zorgt voor voortgang en effect.*

3 Draag zorg voor overzicht en samenhang: heb oog voor samenhang tussen thema’s. De thema’s preventie en zorg voor ouderen vinden beiden plaats in wijken, en vraagt om informatie-uitwisseling tussen professionals. Om dat te laten werken is gecoördineerde actie nodig, soms juist over de thema’s heen. Als je dat goed doet, omzeil je het risico dat je vanuit de losse beleidslijn gaat organiseren, in plaats van uit de praktijk. IZA, WOZO en GALA hebben een verschillende ontstaansgeschiedenis en focus, maar lokaal en regionaal gaat het om dezelfde mensen, burgers, professionals, inwoners en organisaties die aan de slag gaan. Dat vraagt samenhang in uitvoering en financiering. *Samenhang tussen thema’s in de praktijk versnelt de transformatie en kost minder inspanning.*

4 Eigenaarschap is cruciaal: er zijn heel veel partijen die een bijdrage kunnen en willen leveren aan thema’s, in verschillende coalities. Partijen moeten zelf samen komen tot een plan en tot uitvoering. Het helpt dan als er een aantal mensen het voortouw nemen en het proces ook organiseren. We zien dat deze rol vaak wordt ingevuld door bestuurlijke trekkers per thema, en iemand die de coördinatie verzorgt. Je kunt de samenwerking niet ‘uitbesteden’ aan een buitenstaander, al is die nog zo professioneel of betrokken. *Eigenaarschap is cruciaal, en ontstaat mede door met de mensen die het echt willen te komen tot actie, en die actie dan goed te organiseren.*

5 Heb oog voor effect: in de regiobeelden is de stand van zaken beschreven. In de regioplanen wordt aangegeven wat wordt opgepakt en welk effect beoogd wordt voorzien. Het was in veel regio’s niet makkelijk om alle data, kennis en inzichten bij elkaar te brengen. Het is dan ook belangrijk dat effectmeting en bijbehorend onderzoek vorm krijgt. Effectmeting en monitoring geeft aan waar de samenwerking staat ten opzichte van de uiteindelijk beoogde effecten. *Effectmeting geeft richting.*



6 Leer samen: Leren in het netwerk is cruciaal, en dat is niet vanzelfsprekend; het gaat om inhoudelijk leren (wat werkt wel, wat werkt niet; wat zijn de werkzame bestanddelen), leren over samenwerking (hoe kunnen we samen de condities creëren om het echt samen te laten werken) leren over thema's, regio's en domeinen heen (wat hier werkt, kan dat ook daar werken), en ook vooral leren over het verspreiden en toepassen op andere plekken. *Leren op meerdere lagen draagt bij aan de duurzaamheid van een samenwerking.*

7 Transformeer: het gaat in de regio's niet over 'meer van hetzelfde' maar over een transformatie in aanpak en in uitvoering. Dat vraagt om een transformatiegerichte wijze van werken. Het gaat om een beeld over en ruimte voor wat je nieuw wilt opbouwen, wat je wilt afbouwen, en wat je wilt ombouwen. *Hou de gewenste transformatie op het netvlies bij het inrichten en organiseren van de samenwerking.*

3 Organiseer het minimaal noodzakelijke goed

Als de inhoud met elkaar is vastgesteld of in ieder geval het wenkend perspectief waar partijen zich aan willen verbinden, volgt de vraag hoe het te organiseren. Ongeacht de grootte, sector, diversiteit van het netwerk is de basis voor de governance veelal hetzelfde. Er is sprake van een geheel van betrokken partijen, een aantal inhoudelijke thema's waar partijen zich met elkaar op verbinden, per inhoudelijk thema is er sprake van bestuurlijke vertegenwoordiging en coördinatie, binnen een inhoudelijk thema zijn er verschillende coalities

CASUS Het netwerk Salland United, uitgangspunten

We beschrijven hier de organiseerprincipes die binnen het samenwerkingsverband Salland United worden gehanteerd. Home – Salland United. In Salland United werken vier gemeenten, meer dan 40 zorg- en welzijnsorganisaties, de zorgverzekeraar en het zorgkantoor aan goede, laagdrempelige en betaalbare zorg. Nu en in de toekomst.

- 1** Aan Salland United doen alle zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten en zorgverzekeraars mee in Salland die een actieve bijdrage willen leveren in mensen, middelen en kennis om de doelen te realiseren.
- 2** Salland United is de paraplu voor alle samenwerkingsinitiatieven in Salland die bijdragen aan het realiseren van de ambitie en doelen van de regiovisie.
- 3** Salland United verbindt, inspireert en faciliteert, met als doel de organisaties samen te laten werken aan de gezamenlijke ambities. En Salland United is de aanjager van een aantal impactvolle coalitie overstijgende bewegingen.
- 4** Partijen werken samen aan vijf ambities in vijf coalities van partijen die dezelfde doelstelling en verantwoordelijkheid hebben bij die ambitie. Binnen de coalities wordt er georganiseerd en ligt de inhoudelijke en financiële verantwoordelijkheid.
- 5** De zorginhoud, inrichting en randvoorwaarden van een project ligt binnen de coalities en is de verantwoordelijkheid van de coalities en de initiatiefnemers van het project/initiatief binnen de coalitie.
- 6** Salland United is niet verantwoordelijk voor of aanspreekbaar op de resultaten van de activiteiten die betrokken organisaties oppakken in coalities. Immers, Salland United heeft geen mandaat over de onderliggende organisaties.
- 7** Salland United heeft een bestuur (Transformation board en dagelijks bestuur), bestuurlijk trekkers, programmamanager en coördinatoren die voortgang monitoren en zorgen voor verbinding tussen de programma's, projecten, initiatieven en activiteiten.

waarbij een overzichtelijk aantal partijen concreet aan de slag gaan én er is een platform waarin de bestuurlijke vertegenwoordigers elkaar ontmoet. En dat alles wordt professioneel ondersteund en gefaciliteerd. Hoe groot of klein je het ook organiseert: organiseer het minimaal noodzakelijke goed.

3.1 DE BELANGRIJKSTE EENHEDEN VAN ORGANISEREN

Hieronder bespreken we de belangrijkste eenheden van organiseren (zie *figuur 2*).

Thema's met bestuurlijke trekker(s) en coördinator

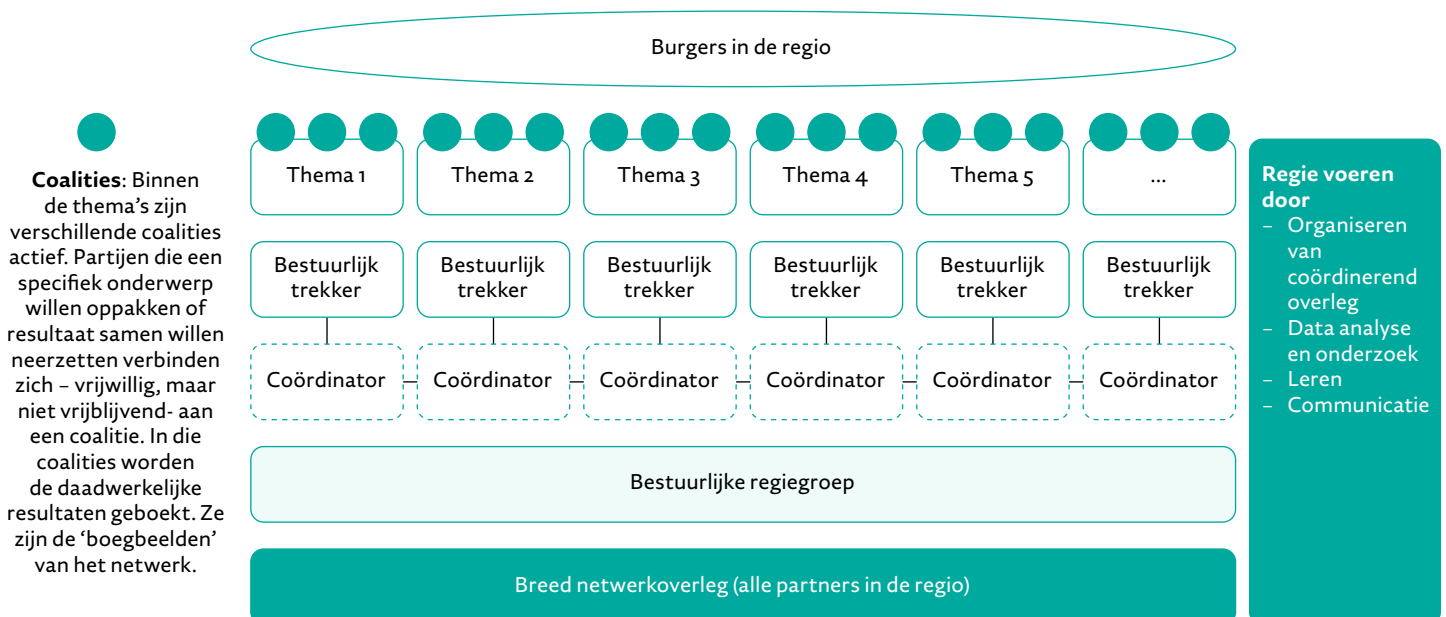
Je wilt in het netwerk voorkomen dat iedereen overall aan mee 'moet' doen en ook overall over moet meebeslissen. Dat maakt het onwerkbaar. Er zijn altijd een aantal thema's die veel onderlinge samenhang hebben, en waar ook een meer overzichtelijk aantal partijen bij betrokken is. Het netwerk functioneert beter als je een aantal partijen bij elkaar brengt rond die thema's. Op die manier kunnen partijen bijdragen aan die onderwerpen die er voor hun echt toe doen, die voor hen belangrijk zijn. Binnen die thema's werken partijen in coalities

aan concrete oplossingen. Het goed laten functioneren van die thema's, en daarbinnen *coalitions of the willing* c.q. *coalitions of the doing* organiseren, levert een grote bijdrage aan het functioneren en het effect van het netwerk. We zien dat het zeer behulpzaam is om per thema minimaal een bestuurlijke trekker een sleutelrol te laten vervullen, én om een coördinator voor dat thema een organiserende rol te geven. Zij hebben als rol om de partijen bij elkaar te brengen en te mobiliseren en het eigenaarschap bij die partijen te bevorderen en faciliteren.

Bestuurlijke regie

Wezenlijk in het functioneren van netwerken is dat er geen hiërarchische baas of bazen zijn van het netwerk. Tegelijkertijd is er wel behoefte aan 'samensturing', aan het richten van de inspanningen en procesregie met draagvlak. In het netwerk gaat het dan altijd om gegund leiderschap. In veel regio's zien we dat bestuurders van verschillende – veelal grotere – partijen het voortouw nemen. In formele zin hebben voor IZA en GALA de zorgverzekeraars en gemeentes het voortouw. Zij organiseren een groep van bestuurders van sleutelpartijen waarin procesregie wordt afgestemd; veelal met vertegenwoordiging van inwoners, sociaal domein,

FIGUUR 2 Wat moet er minimaal georganiseerd worden in het netwerk: hoofdlijn van de governance



Wat is eigenlijk de aard van ons netwerk? ¹¹

Vaak hebben partners heel verschillende beelden bij de aard van het netwerk. Waar de ene overtuigd is van professionele bevoegdheid als motor van het netwerk, vertrouwt de ander op concrete resultaten en bestuurlijke helderheid. Het helpt dan om daarover met elkaar in gesprek te gaan. Met als doel elkaar beter te begrijpen, en samen te komen tot inrichtingsprincipes, voor het netwerk als totaal, maar ook voor de thema's binnen het netwerk. Hierbij staan twee vragen centraal die betrokkenen in gezamenlijkheid moeten beantwoorden:

- *Sturing*: kent het netwerk een informele sturing, of past bij de visie en doelstellingen beter een formele sturing
- *Inhoud*: is er vooral sprake van een richtinggevende ambitie, waarbinnen professionals ruimte hebben om te komen tot oplossingen, of willen partners een uitgewerkte regiovisie en een concreet actieplan

De beantwoording van deze twee vragen leidt tot vier heel verschillende inrichtings- en aanstuuringsvormen van het netwerk. Deze zijn in figuur 3 weergegeven.

FIGUUR 3 Organiseren van het netwerkfundament



huisartsen, ouderenzorg, GGZ, ziekenhuizen, gemeentes, zorgverzekeraars. Soms is er sprake van een relatief grote groep met een klein dagelijks bestuur, soms is het een meer overzichtelijke groep. Dat verschilt per regio.

We zien het vaak misgaan als *alle* beslissingen centraal genomen moeten worden. Dan mag altijd de traagste het tempo bepalen en de kleurlooste de kleur. Daarbij is het besluitvormingsprincipe van belang: in het netwerk gaat het om consent (het principe van geen onderbouwd bezwaar) en niet om consensus (waarbij iedereen ook vetorecht heeft). Het gaat hier juist om *procesregie*; organiseren van besluitvorming, expliciteren van thema's, maken van afspraken wie op welke thema's het voortouw neemt, het wederzijds aanspreken. De kernvraag is niet wie de formele verantwoordelijkheid heeft, maar wie toegevoegde waarde kan leveren, tijd en capaciteit beschikbaar heeft en bereid is de handschoen op te pakken.

Duidelijkheid over de aard van het netwerk (figuur 3) geeft de spelers in het netwerk richting, het voorkomt spraakverwarring over de ambitie en onderlinge verwachtingen en zorgt voor houvast, ook als het spannend wordt. Ieder netwerk kent zijn eigen dynamiek en

voorkeuren, met name voor het beleggen van de verantwoordelijkheden en passende spelregels. Daarmee is de exacte vorm van het netwerk maatwerk.

Wij merken dat het gesprek voeren over bovenstaande assen helpt in het duiden van de samenwerking. Zo zien wij partijen die taal gebruiken van een alliantiegericht netwerk maar vervolgens bij de organiseervraag terugschrikken van de intensiteit die dat uiteindelijk vraagt. Of partijen die bij een regioplan denken aan afspraken wie aan tafel zitten, met als doel 'elkaar makkelijk kunnen bellen als er een kans is, of een probleem' tot aan een heel intensieve of nieuwe samenwerkingsvorm waar je concrete en uitgewerkte plannen over maakt. We zien dat in de context van IZA en GALA netwerken naar 'rechtsboven geduwd' worden. Zonder uitgewerkt plan geen IZA transformatiemiddelen, en de roep om veel duidelijkheid over de regio governance. Het duiden van het netwerk kan gebeuren op het niveau van het netwerk als totaal, maar ook voor de thema's binnen het netwerk. Het ene thema kan inspiratiegericht zijn, bijvoorbeeld een leernetwerk voor preventie en positieve gezondheid. En een ander thema kan meer formele sturing vragen

en een helder actieplan. Denk aan de digitalisering in de regio.

Breed netwerkoverleg

Het netwerk is niet van de partijen die de bestuurlijke regie voeren. Iedereen in de regio die wil en kan bijdragen kan onderdeel van het netwerk zijn. Het netwerk is open, en niet gesloten. Dat betekent ook dat al die participanten in het netwerk uitgenodigd en gefaciliteerd moeten worden om hun bijdrage te leveren. We zien vaak dat partijen zich dan verbinden aan een of meer thema's en/of coalities. En dan komt het belang van overzicht en samenhang: om zich te kunnen verbinden moeten partijen wel weten wat er speelt en hoe ze mee kunnen doen. Dit vraagt om minimaal twee keer per jaar een breed netwerkoverleg, waar alle partijen worden uitgenodigd. Daar gaat het om

ontmoeten, samen leren, het overzicht en de samenhang laten zien en delen, samen richten en zo uitnodigen om samen te doen. Juist dit betekent dat partijen die dit willen, zich kunnen verbinden aan de opgave.

Regie en coördinatie

De samenwerking in het netwerk komt niet 'uit de lucht vallen'. Dit vraagt om regie en coördinatie. Netwerkcoördinatoren vormen de smeerolie in het netwerk. In de IZA en GALA netwerken onderscheiden we een aantal rollen

Netwerkregisseur/ -regieteam:

- Voorbereiden van inhoudelijke en bestuurlijke bijeenkomsten
- Zorgdragen voor een overzicht van samenwerkingsverbanden, coalities, inspanningen, IZA transformatie aanvragen, GALA aanvragen

CASUS Organiseren van eigenaarschap in diversiteit in Noord-Holland Noord

In deze regio zijn twintig VVT-organisaties actief met een grote variatie in omvang en regionale reikwijdte. Vanaf de start van de transitie middelen WOZO was aandacht voor deze verschillen, het creëren van draagvlak bij alle partijen en zoeken naar passende vormen van betrokkenheid. De regionale werkgeversvereniging ZWplus – sector overstijgend – stapt naar voren om als adviesorgaan namens de regio op te treden richting het zorgkantoor. Ze ervaren een aantal valkuilen: mismatch tussen halen brengen van de organisaties, verschil in behoeften tussen kleine en grote organisaties, druk op het gezamenlijk optrekken vanwege bezuinigingen en onderliggende belangen. Zij formuleren samen met alle VVT leden leidende principes voor de besluitvorming en aansturing van de inzet van deze middelen:

- 1 Middelen worden niet naar rato van marktaandeel verdeeld, maar op basis van goede initiatieven in samenwerking met meerdere partners.
- 2 Middelen worden niet enkel voor VVT-organisaties ingezet, maar voor het versterken van de hele keten cure - care – community, met focus op arbeidsbesparing.
- 3 De inzet van de middelen is gericht op het creëren van een gelijk speelveld voor elke organisatie inzake digitalisering en beschikbaarheid behandeldeskundigheid, met als doel de volgende stap in de transitie collectief te kunnen zetten.
- 4 Wegingscriteria zijn transparant voor iedereen en opgesteld met alle VVT-organisaties en het zorgkantoor samen.
- 5 Er zijn bestuurlijk trekkers per programmalijn aangesteld, waaronder ook een bestuurder van een kleine organisatie. Per programmalijn is ondersteuning van een kernexpert, met als opdracht netwerkontwikkeling rondom het inhoudelijke thema.
- 6 Er is een neutrale programmaleider aangesteld, die als expliciete opdracht heeft de monitoring, kennisdeling en draagvlak bij alle organisaties te borgen.

Inmiddels merkt deze regio dat het ecosysteem van samenwerkingsrelaties, en de samenwerkingsvaardigheid op zowel bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau is versterkt. Het zorgkantoor neemt het grootste deel van de adviezen over, en het vormgeven van plannen met bijhorende financiën ligt dicht bij de organisaties die samen de coalities rondom een thema vormen.

- Zorgdragen voor communicatie in het netwerk
- Organiseren van leerprocessen

Beleidsadviesgroep

- Met name in de ambtelijke wereld is inhoudelijke advisering en voorbereiding cruciaal. Het is belangrijk dit voor alle gemeentes te combineren, en daar ook strategen van zorg en welzijnsaanbieders aan te koppelen. Daarmee maak je een gezaghebbende strategische basis voor het netwerk.
- Adviseren van de bestuurlijke regiegroep en gemeentelijke bestuurders over:
 - IZA aanvragen van het gemeentelijk budget op basis van de toets aan het regioplan en de benodigde criteria
 - GALA regionaal; adviseren t.a.v. het regioplan en de benodigde criteria
- Adviseren over de inhoudelijke voortgang en aanscherpen van de criteria en plannen
- Deze groep bestaat uit een groep van inhoudelijke experts met bij voorkeur een onafhankelijke voorzitter

Data- en onderzoeksteam:

- Het regiobeeld was een hele klus. Die expertise mag niet verdampen. Regelmatig zijn rapportage en analyse nodig. Dat vraagt om een data en onderzoeksteam, dat bij vragen snel bij elkaar gebracht kan worden.

- Dit is een team dat bestaat uit dataexperts en onderzoekers van betrokken partijen zoals zorgverzekeraars, GGD, Zorgpartijen etc. Zij hebben samen toegang tot de relevante databronnen
- Het datateam houdt zich bezig met:
 - Zorgen voor periodieke rapportage over effecten en interventies
 - Verbinden van data uit verschillende bronnen
 - Inzichtelijk maken van bevindingen in rapportages
 - Onderhouden van een nauwe verbinding met wetenschap

3.2 VERBINDENDE SPELREGELS WAAR PARTIJEN ELKAAR OP KUNNEN AANSPREKEN

In een netwerk zijn spelregels belangrijke coördinatiemechanismen. Het gaat erom dat partijen in het netwerk de spelregels samen ontwikkelen, zich er ook aan committeren en na verloop van tijd evalueren in hoeverre ze nog passen. Er is geen hiërarchie: partijen moeten dus elkaar aanspreken. Over het algemeen gaan spelregels over de volgende onderwerpen:

- Hoe gedragen we ons?
- Wie mogen er mee doen?
- Hoe gaan we om met halen en brengen?

CASUS De spelregels van Salland United

- We committeren ons om mee te doen, dit is niet vrijblijvend. Als je meedoet sta je er achter, doe je een actieve bijdragen in mensen, middelen en kennis en werk je niet verdragend
- We spreken *bestuurlijk commitment* uit en handelen daar naar
- We zijn *transparant in onze belangen*, respecteren elkaars belangen en gaan op zoek naar meerwaarde
- We *informer* elkaar vooraf als er belangrijke ontwikkelingen zijn en verrassen elkaar niet
- We *spreken elkaar direct aan* op het moment dat dit aan de orde is
- We laten in onze organisaties zien wat we met elkaar bereiken; we zijn *pro actief ambassadeur* en houden onze *achterban pro actief* op de hoogte
- We zijn als organisaties *autonoom en verantwoordelijk* voor de eigen kwaliteit en financiële gezondheid
- We *stimuleren professionals* om initiatief te nemen; als er twee of meer partijen iets willen oppakken is dat altijd oké, anderen hebben daar geen veto op
- Het netwerk Salland United zal zich gedurende de jaren *blijven veranderen en ontwikkelen*. Partijen herkennen en waarderen dat en daarom wordt de *voortgang*, de *samenwerking* en de *passende vertegenwoordiging* van partijen in DB en TB regelmatig geëvalueerd.
- We *organiseren de samenwerking* zo simpel mogelijk.

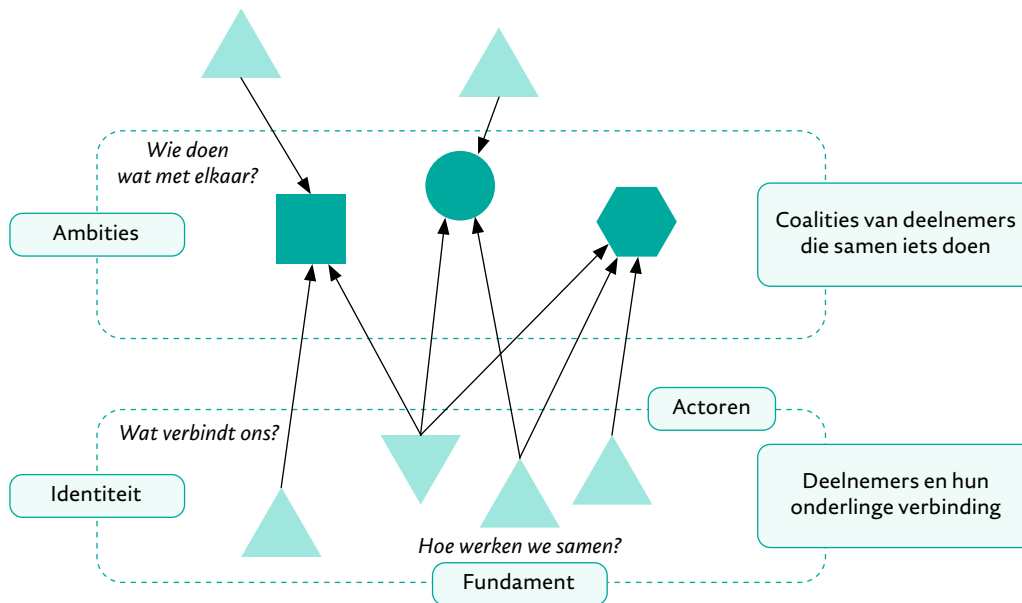
Het fundament van het netwerk: de essentie

De governance van het regionale netwerk kenmerkt zich door de volgende uitgangspunten:

- *Een fundament waarin alle partijen vertegenwoordigd zijn.* In dit brede overleg organiseren partijen dat zij gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de maatschappelijke opgave; die maatschappelijke opgave mobiliseert partijen en je komt samen tot een gedeelde ambitie om daar aan bij te dragen. Het gaat dan om:
 - Sense making; het proces van verbinding vorm geven; wat is vraagstuk en kans, waar verbinden we ons aan, hoe kijken we daarnaar, wat betekent dit, ontwikkelen van identiteit; Deelnemers en vraagstuk koppelen.
 - Overzicht bieden; wat is het 'portfolio' in het netwerk en wie levert in welke coalitie een bijdrage.
 - Het organiseren van netwerk- en leerbijeenkomsten door ervaringen te delen, uitkomsten van experimenten uit te wisselen, onderzoek te doen, uitkomsten van onderzoek te presenteren.
 - Bouwen aan sociaal kapitaal: ontmoeten, en zo elkaar en elkaars kwaliteiten leren kennen.
 - Samenhangende keuzes maken in werving en verdeling van middelen;
 - Het gaat dan om het financieren van zowel de infrastructuur van de samenwerking (vaak door alle partners gedekt) als van de coalities (vaak gedekt door de coalitiepartijen).
- *Je zorgt voor een ondersteunende structuur voor procesregie en coördinatie.* Het helpt als een deelverzameling van bestuurders samen regie voeren op het proces. Door dit te organiseren ontstaat een beperkte groep van bestuurders van de relevante partijen (burgers, aanbieders, gemeentes, zorgverzekeraar) die regie voeren op het proces en waar nodig komen tot beslissingen om de voortgang erin te houden. Focus ligt op procesregie en creëren van voorwaarden om coalities effectief aan de slag te laten gaan, en uiteindelijk om burgers, professionals, ondersteuners, mantelzorgers te ondersteunen.
- *Besluitvorming in het brede netwerk (het fundament) doe je op basis van consent, en in de coalities op basis van consensus.* In het fundament gaat het er om dat je met alle partijen ervoor gaat staan; dan is veto-recht geen goed principe. Dan kunnen een of een paar partijen het hele proces frustreren. Daarom consent; het principe van geen bezwaar. In de coalities moet je echt samen aan de slag. Samen ga en sta je voor de keuzes die je maakt. Vandaar in die coalitie het principe van consensus.
- *Je organiseert de ondersteuning van het netwerk goed en professioneel.* dat gaat om organisatorische ondersteuning, inhoudelijke ondersteuning, en de manier van samen onderzoeken wat de effecten zijn en het samen leren. Provan en Kenis noemen dit governance met een *Netwerk Ondersteunende Organisatie (NOA)*.
- *Je werkt in coalities met een overzichtelijk aantal partijen.* in coalities werk je samen aan deel-opgaves en boek je samen resultaten.
- *Je maakt samen spelregels over proces en gedrag waar je elkaar op kunt aanspreken.* Er is geen sprake van hiërarchie. Je moet dus eerst samen de spelregels afspreken. Als je dat samen doet, mag en kun je elkaar daar ook op aanspreken.
 - In coalities maken partners afspraken om met een deel van de partijen samen aan de slag te gaan met een deelopgave.
 - Partijen kiezen bewust in welke coalities ze actief en niet vrijblijvend meedoen.
 - De coalities kennen ieder hun eigen manier van organiseren, afhankelijk van de aard van de coalities (programma, projecten, alliantie, onderzoeksgroep, SSC, ...)
 - Coalities zijn transparant naar het netwerk over inhoud, partijen, werk en effecten van coalities.
 - Deelnemers in de coalitie kiezen de voor die coalitie passende governance.

Bron: Organiseren in en met netwerken (2018), Willems N., R. Linck en E. Kaats (Boom)

FIGUUR 4 *Het fundament en de coalities verbeeld*



- Hoe nemen we een besluit?
- Hoe gaan we om met issues en conflicten?
- Hoe houden we toezicht?
- Hoe informeren we elkaar?
- Hoe treden we naar buiten?

3.3 SPECIALE AANDACHTSPUNTEN BIJ HET ORGANISEREN IN HET KADER VAN IZA EN GALA

Naast bovenstaande organiseerprincipes voor regionale netwerken is het ook van belang aandacht te hebben voor een aantal specifieke punten. De uitwerking hiervan is wel regioafhankelijk.

Aandacht voor lopende samenwerkingsverbanden

In de meeste regio's zijn er al veel samenwerkingsverbanden, en mogelijk diverse bestuursafdelingen. De neiging bestaat om in het kader van IZA en GALA weer nieuwe gremia vorm te geven. Het is onze ervaring dat juist die bestaande samenwerkingstafels veel kracht en sociaal kapitaal hebben. Juist als dat aan de orde is, dan is het belangrijk om die netwerken en samenwerkingsverbanden een goede plaats te geven in het netwerk. Ze kunnen zich verbin-

den met specifieke thema's. Dat geeft de thema's relevante inhoud, en geeft die bestaande netwerken extra inspiratie en verbinding. Als het gaat om bestaande bestuursafdelingen: stoot ze niet af, maar omarm ze: geef ze een plek in het netwerk. Maar neem ook de tijd en ruimte om wat niet werkt niet mee te nemen. Dat lucht op en vermindert de bestuurlijke complexiteit.

Ga versnippering tegen, ook in financiering
 IZA en GALA zijn inhoudelijk nauw verbonden. De ketenaanpakken van GALA zijn heel goed te verbinden met thema's die in IZA beschreven worden. Beiden apart organiseren leidt tot onnodige versnippering. In het netwerk gaat het juist om het organiseren van samenhang. Daar speelt wel een vraagstuk. In het GALA zijn gemeentes de leidende partijen, maar ze hebben wel zorg- en welzijnspartijen nodig om tot effecten te komen. In het IZA zijn de partijen die IZA getekend hebben aan zet, waarbij de zorgverzekeraars regie voeren. We hebben ervaren dat gemeentes en zorgverzekeraars heel verschillende beelden hebben bij bestuurlijk overleg, besluitvorming, voorbereiding van besluitvorming, mandaat, regie voeren. Het is de kunst om die twee werelden ook in het organiseren van het netwerk te verbinden.

Geef in het netwerk ook bijzondere aandacht aan de rol van financiers; gemeentes en zorgverzekeraars. Naast deelnemende partijen in het netwerk hebben zij ten slotte ook de bijzondere rol van financier. Maak expliciete afspraken met elkaar over wat dit betekent. Zorg dat er altijd een goed advies ligt uit het netwerk voor iedere financiële afspraak. Bij de inrichting van financiën zijn deze uitgangspunten bruikbaar:

- Zorg dat er aandacht is voor gezamenlijke afspraken tussen gemeentes en de zorgverzekeraar, en dat die transparant zijn.
- Creëer samenhang in de financieringsstromen, ook vanuit reguliere middelen of aanpalende middelen, zoals WOZO. Zorg dat partijen weten waar ze terecht kunnen met een aanvraag, of juist een dubbeling van aanvragen.
- Neem zorgen en belangen van partners rondom de inrichting van de financiën serieus. Het is realistisch dat partijen zich bijvoorbeeld zorgen maken dat de investering die gedaan wordt in de regio op het gebied van verplaatsing van zorg, leidt tot hogere structurele uitgaven binnen de eigen organisatie. Bespreek deze belangen en maak afspraken om de financiële last samen te dragen en opbrengsten eerlijk te herverdelen.
- Gebruik bestuurlijke procesregie op een goede manier: zorg dat de afspraken rondom financiering helder zijn afgestemd op de tafel die procesregie voert en formuleer ook gezamenlijke financiële uitgangspunten en principes. De zeggenschap over de inhoudelijke inzet van de middelen kun je het beste bij de uitvoerende coalitie leggen.

Wat is de regio?

Deze whitepaper gaat over het organiseren van samenhang in regionale netwerken. Belangrijke vraag is dan: wat is de regio? Lees de rapportage “Regionalisering ontrafeld” van de RVS (2022) en de verschillende indelingen vliegen je om de oren. Je kunt je er volledig in verliezen. Dit vraagt aandacht voor schaalbepalende factoren en meerschalligheid.¹⁰

Wij hanteren hierbij een paar vuistregels:

- De opgave bepaalt de regio; partijen verbinden zich aan de opgave. Het is dan ook zaak het juiste schaalniveau voor de opgave te zoeken
- De zorgkantoorregio’s kunnen helpen. Hoewel ze opgericht zijn in een hele andere context, zijn ze in de IZA tijd verworpen tot verdelingsmechanismen voor zorgverzekeraars en geld. Als er binnen de zorgkantoorregio verschillende opgaves zijn, heb daar dan aandacht voor in het organiseren van het netwerk. Maak als dat nodig is sub regio’s.
- Het ingewikkeldste is als de opgave en de natuurlijke patiëntenstromen en sociale en formele contacten over meer zorgkantoorregio’s lopen. Daar hebben we dramatische voorbeelden van gezien. Er wordt meer gesproken over de regio-indeling dan over de inhoud. Omdat het onnatuurlijk en heel moeilijk werkbaar is. Er wordt wel gezegd: spring over je eigen schaduw. Dat geldt hier vooral voor gemeentes en zorgverzekeraars: verhoud je echt tot de (schaal van) de opgave, en niet tot de bureaucratische werkelijkheid.

In veel regio’s hebben partijen zich inmiddels gevonden op een hanteerbare schaal. Het gaat er om daar de transformatie vorm en inhoud te geven met elkaar.

4 Omarm de eenvoud

We zitten in een hele complexe opgave, en de neiging is om de structuur dan ook heel complex te maken. Terwijl juist de inhoudelijke complexiteit vraagt om overzicht en samenhang. Het is de kunst om juist het organiseren van de samenwerking overzichtelijk te houden. De bouwstenen uit deze whitepaper zijn bedoeld om daarbij te helpen.

Literatuur

- 1 *Leren Samenwerken, condities creëren voor kansrijke samenwerking*, Kaats en Opheij (2023), *Organiseren in en met netwerken*, Willems, Linck en Kaats (2019) *Samenwerken aan maatschappelijke opgaven*, De Caluwé en Kaats (2023)
- 2 De gezonde regio werd in 2012 als casus beschreven in het boek ‘*Leren samenwerken tussen organisaties*’ Kaats en Opheij (2012).
- 3 *Organisatienetwerken: De Organisatievorm van de Toekomst*, Kenis, P., & Cambré, B. (2019).
- 4 *De regio als redding*, RVS (2022) en *Regionalisering ontrafeld*, RVS (2022)
- 5 *Zorgnetwerk FOMO problematisch voor netwerk én de zorg*, Zonneveld, Zorgvisie (6 september 2023)
- 6 *Regionale netwerken: een harde noot om te kraken*, Robin Peeters en Daan Westra, Skipr 28 april 2023.
- 7 *So Happy Together: A Review of the Literature on the Determinants of Effectiveness of Purpose-Oriented Networks in Health Care*, Robin Peeters, Daan Westra, Arno J. A. van Raak, and Dirk Ruwaard, Medical Care Research and Review 2023, Vol. 80(3) 266–282
- 8 *Leren Samenwerken, creëren van condities voor kansrijke samenwerking* (Kaats en Opheij, 2023)
- 9 dejuistezorgopdejuistepiek.nl
- 10 *Overwegingen en dilemma's over schaal en meerschelijkheid*, Vilans, M. Berkelaar, S. Merkus, N. Zonneveld en Common Eye, B. Hammer, W. Opheij, (2022)
- 11 *Alle partijen moeten in een netwerk tot hun recht komen*, interview met Robin Bremekamp en Jolijn Uittenbogaard, Skipr (26 augustus 2021)

Over de auteurs



Sabya van Elswijk

Sabya is opgeleid als medisch socioloog en antropoloog en kijkt naar de manieren waarop we als mensen met elkaar samenleven, samenwerken en voor elkaar zorgen. Als adviseur bij Common Eye ziet ze samenwerken als uitdaging: van de bestuurlijke tafel waar ambities worden verwoord tot professionals van wie steeds meer samenwerkingsvaardigheid wordt gevraagd. Sinds 2010 is zij actief als adviseur, projectleider en veranderkundige in de langdurige zorg en onderwijs en sinds 2019 als regisseur van grotere regionale samenwerkingsverbanden op het gebied van zorginnovatie, arbeidsmarkt en onderwijs. Momenteel houdt ze zich bezig met regionale samenwerkingen binnen het kader van IZA, GALA en WOZO, waar ze meedenkt over de architectuur van de samenwerking, en mede vormgeeft aan de manier waarop er resultaat in de praktijk wordt geboekt. Zij is gestart met een promotieonderzoek naar regionaal samenwerken bij de omslag van professionele zorg naar community care.



Wilfrid Opheij

Wilfrid Opheij is als organisatieadviseur gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken. Dit vanuit de overtuiging dat samenwerken noodzakelijk is voor de complexe vraagstukken van deze tijd. Het is nodig, maar niet makkelijk en

vanzelfsprekend. Het verbinden van mensen en organisaties is zijn vak en passie. Als je samenwerkt, doe het dan goed! Hij wil daar aan bijdragen door erover te adviseren, door de procesregie voor zijn rekening te nemen, door te doceren, er onderzoek naar te doen en erover te publiceren. Wilfrid heeft veel ervaring in regionale samenwerking en is betrokken bij het IZA/GALA proces in diverse regio's, als adviseur en als facilitator bij bestuurlijke regie. Hij is gepromoveerd op de rol van bestuurders in allianties en netwerken (2008), en heeft tal van publicaties op zijn naam hierover. De eerste editie van *Leren samenwerken tussen organisaties* werd verkozen tot Managementboek van het Jaar 2012. In 2023 verscheen een geheel herziene druk met als titel "Leren samenwerken, creëren van condities voor kansrijke samenwerking". Wilfrid is mede oprichter en partner van Common Eye.



Jolijn Uittenbogaard

Jolijn Uittenbogaard is als adviseur en procesbegeleider betrokken bij het begeleiden van samenwerkingsvraagstukken. Waar zij is opgeleid als gezondheidswetenschapper en eerst als adviseur heeft gewerkt in de zorg, is zij vanuit de zorg het samenwerkingsvak ingerold. Juist de tijd maken om expliciet het gesprek te voeren over de samenwerking vergroot de kansen op succes. Dit geldt uiteraard voor in de zorg maar ook breder. Momenteel houdt zij zich voornamelijk bezig met het begeleiden van regionale samenwerkingsvraagstukken. Vaak ligt er op dat moment al een inhoudelijke ambitie en wordt zij betrokken bij de volgende stap: 'en hoe gaan we het nu inrichten met elkaar om de ambities te kunnen verwezenlijken?' Daarnaast begeleidt Jolijn leernetwerken en geeft zij trainingen over het gedachtegoed van samenwerken.

© 2023 Common Eye

Tekst en redactie: Sabya van Elswijk, Wilfrid Opheij
en Jolijn Uittenbogaard
Vormgeving en opmaak: Justus Bottenheft
Cartoon: André Weenink

www.commoneye.nl



common eye