

Aan het interne toezicht worden hoge eisen gesteld. Faalt de raad van bestuur, dan moeten ook interne toezichthouders zich verantwoorden. Een rubriek over de vele partijen waarmee in de governance van zorgorganisaties rekening moet worden gehouden.

Samenwerking vergroot aandachtsveld rvt

‘Netwerkzorg is onontkoombaar’

Het vraagstuk van governance bij netwerkzorg voert dit keer naar een van de auteurs van het recent verschenen boek

Organiseren in en met netwerken. Nikki Willems is organisatieadviseur en heeft veel ervaring met samenwerkingsvraagstukken. ‘Netwerkzorg is onontkoombaar geworden; de zorg voor ouderen bijvoorbeeld valt niet meer te organiseren binnen één domein’, constateert zij. Met de transities en de ontwikkeling van

de juiste zorg op de juiste plek is samenwerken in netwerken een gegeven geworden voor organisaties, hun professionals, bestuurders en dus voor

de raden van toezicht. Hoe breed en diep moet de toezichthouder kijken als de zorg in samenwerking tot stand komt? Willems en haar medeauteurs reiken in hun boek een model aan voor de organisatie van netwerken met vier bouwstenen: actoren (deelnemers aan het netwerk), identiteit (wat de actoren verbindt), ambities (wat de actoren samen willen bereiken en in welke coalities) en ten slotte het fundament (de inrichting van het netwerk). Een organisatie die bijdraagt aan netwerkzorg is in dat model een actor. Voor de raad van toezicht (rvt) van een actor ziet Willems verschillende taken in samenhang met hun verschillende rollen. De rvt als werkgever moet bestuurders selecteren met de juiste competenties voor het werken in netwerken. Strategisch inzicht bij de keuze van netwerken, maar ook eigenschappen en competenties die het aangaan en onderhouden van verbintenissen bevorderen. En de bestuurder moet professionals de ruimte kunnen geven om hun rol te vervullen in coalities binnen het netwerk. Willems:

‘Een effectieve bijdrage van de organisatie aan goede netwerkzorg begint bij slim faciliteren door de bestuurder.’ Dan verdient de (uitvoering van de) samenwerkingsstrategie de aandacht van de rvt. Is deelname aan dit netwerk inderdaad of nog steeds een goede keuze voor de organisatie? Heeft het bestuur zicht op hoe het netwerk functioneert? ‘Niet elke samenwerking is even nuttig. Het is dus zaak om scherp te kiezen. Ook al omdat samenwerking veel vraagt van een organisatie en haar medewerkers,’ vindt Willems. ‘Een groot deel van het werk, de realisatie van de ambities, wordt gedaan in verschillende coalities binnen een netwerk. Daar ligt een belangrijk aandachtsveld: hoe goed faciliteert het bestuur zijn medewerkers in hun deelname aan deze coalities?’

Ten slotte dient de rvt zich te buigen over de rol die de organisatie als actor in een strategisch belangrijk netwerk op zich neemt. Of de juiste coalities worden aangegaan in het belang van de eigen organisatie is een relevante vraag, zegt Willems. ‘Het is echter niet de enige vraag. De rvt moet immers ook het maatschappelijk belang in het oog houden. Kijk dus of het bestuur de rol vervult van netwerkleider die de samenhang in het netwerk bewaakt en het netwerk vooropstelt.’ Dat wil niet zeggen dat de verantwoordelijkheid van de rvt zich uitstrekt tot het hele netwerk. ‘Maar het is belangrijk om in je rol als adviseur van de raad van bestuur vragen te stellen: is het netwerk goed georganiseerd, zijn de ambities goed geborgd?’ Tegelijkertijd moeten bestuurder én toezichthouder voor succesvolle netwerkzorg durven loslaten. ‘Heb vertrouwen dat het netwerk meer kan dan jouw organisatie in zijn eentje.’ ■
(Berber Bast)