

Impact samenwerkingen op Governancecode Zorg:

Niet samenwerken is geen optie meer

Samenwerking tussen mensen is van alle tijden. Samenwerking in de zorg kan bijvoorbeeld gericht zijn op het bereiken van een efficiëntere bedrijfsvoering, of omdat de behoeften van mensen de organisatiegrenzen en domeinen overstijgen, of omdat hierdoor betere zorg kan worden verleend. De druk om samen te werken, wordt mede hierdoor steeds groter. Zowel tussen zorgorganisaties onderling als tussen zorgorganisaties en andere partijen in hun werkgebied.

Voor de governance van zorgorganisaties heeft samenwerking uiteraard gevolgen. De vraag was daarom of de huidige Governancecode Zorg hieraan aangepast moet worden. Op verzoek van het bestuur van de Brancheorganisaties Zorg (BoZ) onderzocht de **Governance Innovatie- en Adviescommissie** (IAC) welke aanscherpingen gewenst zijn, zodat de organisatie van de samenwerking, het toezicht daarop en de verantwoordelijkheden van de deelnemende organisaties helder en transparant zijn.

Voor zorgorganisaties wordt de druk om samen te werken steeds groter. Dit geldt zowel voor zorgorganisaties onderling, als tussen zorgorganisaties en andere partijen in hun werkgebied. Immers, om te kunnen voldoen aan meervoudige behoeften van inwoners, is samenwerking essentieel.

Denk aan de sterke opkomst van opgavegericht werken, zoals gebiedsgericht werken in een intersectorale aanpak. Een voorbeeld is het Nationaal Programma Rotterdam Zuid: samenhangende ondersteuning op psychische en fysieke gezondheid, inkomen en werk, wonen, onderwijs, jeugdhulp en zorg, gericht op inwoners die vaak op meerdere levensterreinen problemen ervaren.

Ook ministeries verwachten veel van samenwerking tussen verzekeraars, zorgkantoren en gemeenten. Bijvoorbeeld bij het verbeteren van preventie en vroegsignalering. Daartoe worden de grenzen tussen Wlz, Zvw en Wmo wat verzacht. De 'juiste zorg op de juiste plek' en de vergrijzing maken een andere vorm van werken noodzakelijk. Ook samenwerking met inwoners, mantelzorgers en vrijwilligers wordt steeds belangrijker. Want je kunt wel twee keer zoveel verpleeghuizen neerzetten, maar waar haal je geschikt personeel vandaan op een krappe arbeidsmarkt? De vraag is dan ook: hoe komen we tot een 'caring community' en een 'civil society'?

Het is voor veel organisaties een uitdaging om daar binnen de context van een (gereguleerd) marktmodel, een versnippering van de zorg over een groot aantal juridische entiteiten en (mede daardoor lastige) AVG-normen een goede vorm voor te vinden. Toch is er veel mogelijk – mits het goed geregeld wordt.

Bij intensieve samenwerking ontstaan soms ook verrassende vernieuwingen. Denk aan de samenwerking tussen de GGz, organisaties voor arbeidsmarkttoeleiding en werkgevers. Deelnemers stromen daarbij tot hoge percentages uit de uitkeringen en de GGz kosten halveren bijna. Dit helpt om de zorg logischer, samenhangender, toegankelijker en houdbaarder te maken. Maar dit vraagt leiderschap: naar sectoroverstijgende samenwerking die dienstbaar wil zijn aan de samenleving als geheel. Het vraagt ook om het kunnen overstijgen van belangen, hiertussen kunnen laveren

en om handelen dat gericht is op de maatschappelijke opgave: op minder, intelligenter en duurzamer.

Consequenties voor de governance

Voor de governance van zorgorganisaties heeft dit uiteraard gevolgen. Niet alleen het aangaan van samenwerkingsverbanden is van belang, maar ook een nieuw bewustzijn hoe de organisatie zich verhoudt tot het lokale of regionale krachtenveld. Welke andere partners dan gebruikelijk kunnen hieraan op een innovatieve manier bijdragen? Ook ontstaan er nieuwe risico's en verantwoordelijkheden. Bestuurders en toezichthouders staan hierdoor voor een dubbele opgave. De vraag was daarom of de Governancecode (versie 2017) hieraan aangepast moest worden.

Casusstudie

In 2020 en 2021 toetste de IAC de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van mogelijke toevoegingen aan de governancecode. Naast het raadplegen van diverse bronnen, selecteerden ze tevens vier samenwerkingsverbanden die gericht zijn op het verbeteren van zorg en ondersteuning aan de cliënt. Hiervoor was gekozen omdat er zowel in de literatuur als in de praktijk nog een kennislacune is, en de Governancecode Zorg ook goed moet kunnen landen in de praktijk. Voor een zo divers mogelijk beeld werden daarnaast casussen geselecteerd op basis van een mix van doelgroepen, bijbehorende financieringsstroom, mate van formalisatie en leeftijd.

	Sector	Structuur
Cazhem (Zuid-Kennemerland)	Ouderenzorg	Samenwerkingsverband met netwerkoevereenkomst
NAZB (Brabant)	Acute zorg	Samenwerkingsverband met dagelijks bestuur
Vijf (Noord- en Midden Limburg)	Sociaal Domein	BV, aandeelhouders vormen bestuur, geen eigen rvc
Indigo (Midden-Nederland)	Basis-GGZ	BV, met eigen directeur-bestuurder en rvc moeder-organisaties zijn aandeelhouder

Bij deze samenwerkingsverbanden werd gekeken naar:

- Het doel van de samenwerking;
- Het samenwerken in de praktijk: wat gaat goed, waar loopt men tegenaan;
- Hoe zijn afspraken en verantwoordelijkheden binnen het samenwerkingsverband belegd en in hoeverre worden deze opgevolgd;
- De rol van bestuur, toezicht en medezeggenschapsorganen.

Ook werd de gesprekspartners gevraagd te reageren op voorgestelde aanvullingen op de governancecode die door de commissie waren geformuleerd en na te denken over de haalbaarheid, uitvoerbaarheid en wenselijkheid.

Doel van de samenwerking

De vier samenwerkingsverbanden ontstonden veelal vanuit een gedeelde opvatting op een gemeenschappelijke maatschappelijke opdracht. Ze dienen de kwaliteit van de zorg te verbeteren en/of deze toegankelijker en/of betaalbaarder te maken. De betrokken partijen werken doorgaans al langer samen: informeel werken professionals samen op de werkvloer en maken zij afspraken op cliëntniveau. De bestuurders komen elkaar tegen in regionale overleggen, ad hoc samenwerkingen of rondom specifieke thema's. Er worden verschillende aanleidingen genoemd om (ad hoc) samenwerkingen te structureren:

'Niet alleen het aangaan van samenwerkingsverbanden is van belang, maar ook een nieuw bewustzijn hoe de organisatie zich verhoudt tot het lokale of regionale krachtenveld'

- De gewenste kwaliteit, toegankelijkheid en/of betaalbaarheid kan alleen in samenwerkingsverband geboden worden;
- Alleen in samenwerking kan een specifiek aanbod/dienstverlening gecreëerd worden dat voldoet aan steeds complexer wordende vraagstukken en behoeften;
- Samenwerking in het primaire proces geschiedt structureel en op terugkerende thema's;
- Samenwerking is onderdeel van financierings-, dan wel aanbestedingsvoorwaarden.

Samenwerken in de praktijk

De geïnterviewden ervaren verschillende voordelen van het samenwerkingsverband. Kortere lijnen, snellere overdrachten, leren van elkaar, inzicht in elkaars organisatie, openheid, transparantie en elkaar kunnen aanspreken. Vertrouwen is een randvoorwaarde voor een geslaagde samenwerking. Maar er zijn ook belemmeringen, zoals financieringsstromen die achterlopen op de werkelijkheid en AVG-regelgeving die de uitwisseling van informatie beperkt. Tegelijkertijd nopen juist deze knelpunten vaak tot samenwerking: door hun complexiteit zijn vraagstukken vaak niet meer door een individuele partij op te lossen.

Samenwerken betekent ook: concessies doen en voorbij de eigen belangen kunnen acteren. Ook hierbij doen zich knelpunten voor. Hoe verhoudt dit zich bijvoorbeeld tot de taak van de bestuurder of toezichthouder om de continuïteit van de eigen organisatie te borgen? Samenwerkingen worden verder bemoeilijkt op het moment dat betrokken partijen, buiten het samenwerkingsverband om, met elkaar moeten concurreren. Organisaties kunnen dan in een spagaat komen.

De mate waarin een samenwerkingsverband slaagt, wordt in grote mate toegekend aan degenen die sleutelposities bekleden. Dat maakt een goedlopend samenwerkingsverband tevens kwetsbaar: zodra die sleutelfiguren uit beeld zijn, kan dat gevolgen hebben voor het commitment voor het samenwerkingsverband.

Beleggen van verantwoordelijkheden

Hoe verantwoordelijkheden zijn belegd, hangt vaak ook samen met de ontwikkelingsfase waarin een samenwerkingsverband zich bevindt. Er worden vier fasen onderscheiden: de Initiatief- en ontwerpfase, de Experiment- en uitvoeringsfase, de Uitbouw- en monitoringsfase en de Verduurzamings- en transformatiefase. Deze ontwikkelingsfasen van samenwerking werden eerder beschreven in het proefschrift van Minkman en bleken herkenbaar in de praktijk. Aan de hand van de bestudeerde casussen is gereflecteerd op hoe de verantwoordelijkheden per ontwikkelingsfase belegd zijn en wat dat betekent voor de governance van het samenwerkingsverband.

1. De initiatief- en ontwerpfase

Allereerst moeten het gemeenschappelijk doel en de visie daarop helder worden gedefinieerd. Alle betrokken partijen moeten hier achter staan. In deze fase wordt een samenwerking gestart of geïntensiveerd rondom een gedeeld probleem, belang of een kans. De inzet van sleutelfiguren op relevante posities is van belang om de samenwerking vorm te geven en te borgen. Alle bestudeerde samenwerkingsverbanden beschreven een dergelijk fundament als basis voor de samenwerking. De inhoud, het voelen van een gedeeld probleem – en een gedeelde verantwoordelijkheid – en vertrouwen zijn hierbij leidend.

De taakverdeling kan vergeleken worden met het opstellen van huwelijksvoorwaarden. Zolang de samenwerking goed verloopt, wordt veelal organisch te werk gegaan. Maar gaandeweg is het nodig zaken vast te leggen voor als het fout gaat – of om dit te voorkomen. Dit gebeurt doorgaans op basis van een samenwerkings- of netwerkovereenkomst. Opvallend is dat de taakverdeling tussen bestuur en toezicht niet altijd eenduidig geregeld is, of op diverse wijze wordt ingevuld. Richtlijnen hiervoor lijken zinvol.

2. Experiment- en uitvoeringsfase

In de experiment- en uitvoeringsfase worden projecten of experimenten uitgevoerd, waarbij doelen en afspraken in overleg met de betrokken partijen

'Zolang de samenwerking goed verloopt, wordt veelal organisch te werk gegaan. Maar gaandeweg is het nodig zaken vast te leggen voor als het fout gaat – of om dit te voorkomen'

concreter worden vastgelegd en de samenwerking wordt aangescherpt. Vaak wordt het traject (be)geleid door een coördinator. Resultaten worden geëvalueerd en processen bijgesteld. Er is sprake van een meer gestructureerde terugkoppeling naar de betrokken organisaties. Vertrouwen is nog steeds het uitgangspunt, maar er is ook meer ruimte om elkaar aan te spreken op vastgelegde afspraken.

CAZHEM lijkt zich in deze fase te bevinden. Afspraken zijn vastgelegd in een netwerkovereenkomst en verantwoording vindt plaats tijdens bestuursoverleggen en middels kwartaalrapportages. De betrokken raden van toezicht zijn – op afstand – betrokken, wat als 'passend' wordt ervaren.

3. Uitbouw- en monitoringsfase

In deze fase zijn afspraken over inhoud, taken, rollen en verantwoordelijkheden helder. Er is sprake van een hoge mate van commitment en de samenwerking is niet vrijblijvend. Resultaten worden gemonitord, de problematiek en de doelgroep zijn in kaart gebracht en er zijn duidelijke afspraken over de financiering van het samenwerkingsverband.

VIJF en Indigo Midden-Nederland lijken zich in deze fase te bevinden. Bij het oprichten van de gezamenlijke entiteit zijn samenwerkingsafspraken goed overdacht en vastgelegd in statuten, reglementen en de aandeelhoudersovereenkomst. Wanneer de moederorganisaties (in de vorm van hun bestuurders) tevens aandeelhouder zijn van de nieuwe entiteit, heeft dit invloed op de verhoudingen tussen het samenwerkingsverband

en de betrokken organisaties. Dit onderscheid is met name van belang wanneer de onderlinge belangen uiteenlopen.

GGZ-Centraal en Altrecht kozen ervoor om Indigo een eigen bestuur en (onafhankelijk) toezicht toe te kennen. Voordeel hiervan is dat zij meer vanuit hun eigen rol kunnen optreden (geen dubbele petten), en dat het de positie van Indigo als gesprekspartner naar bijvoorbeeld verzekeraars sterker maakt. Deze vergeformaliseerde samenwerking is niet noodzakelijkerwijs de norm voor vergelijkbare samenwerkingsverbanden. De vraag rondom proportionaliteit blijft essentieel. Opvallend is dat juist dit samenwerkingsverband aangeeft het gemeenschappelijk doel boven het eigen belang te plaatsen, indien deze niet met elkaar stroken. Denkbaar is immers dat juist een samenwerkingsverband met een eigen onafhankelijke raad van commissarissen het belang van de eigen entiteit centraal zou stellen.

4. Verduurzamings- en transformatiefase

In de laatste ontwikkelingsfase zijn de afspraken, werkwijze en verantwoordelijkheden bestendigd. Het samenwerkingsverband vormt nu onderdeel van de reguliere zorg. Er is sprake van een transformatie en vanuit dit nieuwe verband of entiteit wordt verder gebouwd en worden nieuwe samenwerkingsmogelijkheden verkend.

Diverse gesprekspartners gaven aan ambivalent tegenover deze fase te staan. Enerzijds is het belangrijk om de goede elementen die ontstaan vanuit de samenwerking te behouden. Anderzijds wordt gewaarschuwd voor de verdere institutionalisering van de zorg, waarbij het ontstaan van nieuwe instituties juist kan leiden tot een verder toenemende complexiteit van het zorgstelsel. De vraag is dan ook of het gehele systeem niet opnieuw bekeken moet worden. Immers: wat zegt het over het huidige stelsel als bestaande organisaties de maatschappelijke problematiek het hoofd niet meer kunnen bieden, waardoor complexe constructies nodig zijn? Anderzijds is het logisch dat ook (nieuwe)samenwerkingsverbanden blijven evolueren en adaptief zijn naar hun context. Een van de geïnterviewden noemde het essentieel dat samenwerkingsverbanden regelmatig evalueren of de

samenwerking nog nodig is en recht doet aan het oprichtingsdoel. Met de NAZB is bekeken hoe de werkende elementen en lessen uit de coronacrisis kunnen worden meegenomen in toekomstige samenwerkingen. In een crisissituatie worden zaken fluïde: dingen die voorheen niet mogelijk leken, komen nu wel tot stand dankzij het gemeenschappelijke doel en de urgentie. Deze factoren treden meer naar de achtergrond wanneer de crisisfase voorbij is. Maar kortere lijnen, inzicht in elkaars organisatie en andere wijzen van overleg kunnen behouden blijven. Wel geven de betrokkenen aan tijd en ruimte nodig te hebben om hiermee te experimenteren en vernieuwingen te consolideren. Een te strak geregelde governancestructuur, waarin zaken te veel zijn dichtgetimmerd, werkt averechts om langdurige innovatie- en transformatie te kunnen bewerkstelligen. Gevraagd naar de wijze waarop de verantwoordelijkheden in de crisissituatie belegd zijn, geeft men aan dat dit meestal organisch verloopt, soms is er een (bestaande) structuur voor. Iedereen voelt zich mede-eigenaar (en daarmee medeverantwoordelijk) voor het vraagstuk. Iedereen weet bovendien wat de eigen rol en verantwoordelijkheid is binnen het geheel en pakt die ook. Men is daarop aanspreekbaar, maar er is ook ruimte om zich kwetsbaar op te stellen en elkaar te ondersteunen. Men is zich ook meer bewust van de impact van eigen keuzes en interventies op andere organisaties en daarmee op het samenwerkingsverband. Er heerst vertrouwen dat iedereen het goed wil doen, waardoor er sneller geschakeld kan worden – ook als nog niet alles geregeld is.

'Ongeacht het type samenwerkingsverband en de wijze waarop verantwoordelijkheden worden belegd, is vooral het gesprek hierover belangrijk. Het is immers niet altijd eenduidig wie waarvoor verantwoordelijk is'

Proportionaliteit als basis

Hoewel deze vier ontwikkelingsfasen een ontwikkeling in tijd kennen, betekent het niet dat samenwerkingsverbanden alle fasen doorlopen. Onder meer het doel van de samenwerking – gaat het bijvoorbeeld om het verbeteren van onderlinge coördinatie en dienstverlening, of om verbeterde zorg aan de cliënt? – is medebepalend voor de complexiteit van de samenwerking en de zwaarte van de governance die daarbij wenselijk is. Het is dus denkbaar dat een samenwerkingsverband zich beperkt tot de eerste of tweede ontwikkelingsfase, om vervolgens op te breken wanneer het beoogde doel behaald is. Dit kan heel zinvol zijn. Diverse geïnterviewden geven aan dat er gestreefd moet worden naar de meest lichte structuur om het beoogde doel te halen. Zo wordt voorkomen dat samenwerkingsverbanden uitmonden in nieuwe instituties, die de complexiteit verhogen en leiden tot nieuwe schotten. Het goed regelen van samenwerkingsafspraken biedt houvast en rust. Een aandachtspunt is een samenwerkingsverband dat ontstaat naar aanleiding van financierings- of aanbestedingsvoorwaarden. Die voorwaarden kunnen ertoe leiden dat samenwerkingsverbanden een zwaardere opgetuigde governancestructuur krijgen dan wanneer ze vanuit een maatschappelijk doel worden ingericht. Ongeacht het type samenwerkingsverband en de wijze waarop verantwoordelijkheden worden belegd, is vooral het gesprek hierover belangrijk. Het is immers niet altijd eenduidig wie waarvoor verantwoordelijk is.

Rol bestuur, toezicht en medezeggenschap

Bestuur

Overall wordt de bestuurlijke samenwerking in de casussen ervaren als constructief. Terugkerend worden de voordelen genoemd: elkaar en elkaars organisaties goed leren kennen, kortere lijnen, een sfeer van vertrouwen, waarin men elkaar goed kan aanspreken op afspraken.

Voor bestuurders kan het samenwerkingsverband dienen als een vehikel om ook de eigen organisatori-

sche doelstellingen te bereiken. Of als experimenteer-ruimte, waarbij de geleerde lessen van nut kunnen zijn voor de betrokken organisaties. Dit is echter niet onbeperkt: bestuurders moeten immers niet alleen innoveren, maar ook verantwoorden en de eigen organisatie runnen. Voor (sommige) bestuurders is het dan ook zoeken naar de grens tussen de belangen van het samenwerkingsverband en die van de eigen organisatie, zeker als deze niet in lijn met elkaar zijn. Hoe de bestuurder hiermee omgaat, hangt zowel af van het samenwerkingsverband en de gemeenschappelijke opgave als van de visies hierop van bestuurder en de rvt in relatie tot de eigen organisatie. Hierbij zijn er vier mogelijkheden:

Gemeenschappelijk doel = eigen organisatiedoel	• Geen sprake van belangen- tegenstelling • Win-win situatie in verant- woording
Gemeenschappelijk doel voorop	• Kiezen voor belang samen- werkingsverband • Verantwoording meer extern gericht
Eigen organisatiedoel voorop	• Kiezen voor belang eigen organisatie • Verantwoording meer intern gericht
Concurrerende organisaties met gemeenschappelijk doel	• Belangenverschillen buiten contouren samenwerkings- verband • Continue afweging op korte- en langetermijndoelen

Toeziicht

Toeziichthouders staan op grote(re) afstand van het samenwerkingsverband. Hun invloed is vaak beperkt, terwijl zij zich (afhankelijk van de gekozen structuur) wel medeverantwoordelijk voelen. Bovendien verschilt de visie op hun rol bij het gezamenlijk monitoren van de uitkomsten van de samenwerking. Daarom is het belangrijk om goed af te spreken hoe toezichthouders geïnformeerd worden over en betrokken zijn bij de ontwikkelingen. Op dit moment ontbreken nog heldere richtlijnen. De mate en wijze waarop dit gebeurt – via (kwartaal)rapportages of (in)formeel via ontmoetingen met rvt's van betrokken partners – is daardoor mede afhankelijk van de betreffende

bestuurder(s) en bepaalt ook diens rol. Deze kan variëren van toezichthouden op de cijfers tot adviseren over de toekomstvisie en strategie van het samenwerkingsverband. Ook in dit laatste geval blijft echter een afstand bestaan: uiteindelijk richt de toezichthouder zich in de praktijk op de integraliteit van de eigen doelstellingen, de maatschappelijke opgave en de besturing door de eigen bestuurder.

Medezeggenschap

De rol van de medezeggenschap (cliënt en medewerker) vraagt eveneens nog verdere ontwikkeling. Zo is niet in alle gevallen sprake van eigen personeel en/of cliëntenraad. Medezeggenschap vindt daarom meestal plaats binnen de eigen organisatie, waarbij de cliëntenraad en de OR al dan niet geïnformeerd worden over de ontwikkelingen binnen het samenwerkingsverband. De betrokkenheid van de medezeggenschap lijkt groter bij samenwerkingsverbanden die zijn ondergebracht in een aparte entiteit. Hoewel de medezeggenschapsorganen formeel weinig/geen invloed uitoefenen op de samenwerkingsverbanden, kunnen zij wel kritische vragen stellen over thema's die hen aangaan. Zoals:

- Wat levert de samenwerking (ons) op?
- Wie ziet toe op de kwaliteit van de geleverde zorg door het samenwerkingsverband?
- Mogen we daarin dezelfde standaard verwachten als we nu gewend zijn?
- Wat zijn de risico's en kansen van de samenwerking voor de eigen organisatie?
- Wat gebeurt er als de samenwerking niet goed verloopt (en eventueel ontbonden wordt) met betrekking tot de continuïteit van de zorg, het behoud van banen et cetera?
- Hoe kan medezeggenschap geregeld worden binnen de samenwerkingsverbanden?

Medezeggenschapsraden geven aan behoefte te hebben aan meer kennis om hierover kritisch te kunnen meedenken.

Als we de casussen overstijgen en gebruikmaken van de bestaande kennis over governance van samenwerkingsverbanden, vallen 8 principes op die bij het kiezen van een governancestructuur kunnen worden meegenomen:

1. Start vanuit vertrouwen. Vertrouwen is er nooit volledig en dat hoeft ook niet, maar is wel een basis die steeds verder gevoed wordt door samen met resultaat aan het samenwerkingsverband te bouwen.
2. Definieer helder het gemeenschappelijk doel waartoe de samenwerking dient; verken in welke mate onderliggende waarden gelijk zijn.
3. Kies een zo licht mogelijke governancestructuur, passend bij het doel en ook bij de ontwikkelingsfase van het samenwerkingsverband.
4. Leg die zaken vast die voor iedereen helder moeten zijn, behoud ruimte voor zaken die dat niet (hoeven) te zijn.
5. Zorg voor een passende informatievoorziening.
6. Bespreek open en transparant de mogelijkheid van belangenverstrengeling en hoe hiermee om te gaan.
7. Borg medezeggenschap van medewerkers en cliënten. Denk na over nieuwe vormen hiertoe.
8. Evalueer regelmatig het resultaat, de toegevoegde waarde en de structuur van het samenwerkingsverband. Kan het zo door of moet er een aanpassing komen? Durf te benoemen en te wijzigen.

Aanscherping Governancecode Zorg

Op basis van haar studie adviseert de IAC de huidige code aan te scherpen, waardoor duidelijk wordt dat samenwerking en het vormgeven van goede governance hiervoor, een reguliere taak is van de verantwoordelijken van zorgorganisaties en geen 'bijzondere situatie'. De casestudies en de praktijk laten zien dat er veel verschijningsvormen zijn en ook dat er wel behoefte aan guidance is. De samenwerkingsverbanden kunnen bovendien evolueren naar een meer vaste samenwerkingsvorm, zoals een fusie of het opzetten van een zelfstandige organisatie, of juist weer ontbonden worden. Wanneer er zelfstandige vormen ontstaan, zal doorgaans sprake zijn van een nieuwe governancestructuur met bestuur en toezicht, waar de governancecode wederom op van toepassing is. In de voorgestelde aanpassingen zijn juist die samenwerkingsverbanden voor ogen gehouden die (nog) niet zo'n zelfstandige governancestructuur kennen. Vooral

WAT ZEGGEN ANDERE GOVERNANCECODES OVER SAMENWERKINGSVERBANDEN?

De IAC voerde een quick-scan uit op governancecodes uit aanpalende sectoren. Hierbij werd gezocht op termen als samenwerking, samenwerkingsrelaties en samenwerkingsverbanden. In (maar) twee codes stonden relevante passages over samenwerkingsverbanden:

Governancecode Sociaal Werk

- Principe 2: bestuur en toezichthouders zijn verantwoordelijk voor (het in acht nemen van) de governance binnen de organisatie.
- De raad van toezicht overlegt over het toezicht in samenwerkingsrelaties.

Door samenwerking met andere maatschappelijke organisaties in netwerken en andere samenwerkingsverbanden is vaak onduidelijk welke organisatie waarvoor verantwoordelijk is. Dat heeft ook consequenties voor het toezicht. De toezichthouder overlegt met de toezichthouders van de partnerorganisaties om te voorkomen dat er gaten in het toezicht vallen.

Nederlandse code voor goed openbaar bestuur

Ten aanzien van de doelgroep van de code staat het volgende opgenomen:

- De code werkt ook door naar verzelfstandigde organisatieonderdelen en samenwerkingsverbanden.
- De werkgroep vindt het wenselijk dat de doorwerking van de code ook (ver)zelfstandig(de) organisatieonderdelen en samenwerkingsverbanden betreft. Allereerst omdat het handelen volgens beginselen van goed bestuur niet iets is wat je het ene moment wel doet, en het andere moment niet. Het is een grondslag en motivatie voor het zijn van goed bestuur. Maar ook is doorwerking wenselijk omdat de burger in aanraking komt met dergelijke onderdelen en verbanden. De burger kan geen onderscheid maken naar soorten onderdelen van de overheid. Dat onderscheid is vaak van organisatietechnische of administratieve aard. Het zegt niets over de waarden die aan het functioneren van die onderdelen ten grondslag liggen. Ook in samenwerkingsverbanden dragen besturen (of vertegenwoordigers ervan) de beginselen van goed bestuur uit. De controlerende organen spreken de besturen daarop aan, voor zover dit het handelen van het bestuur in de samenwerking betreft. Partijen in een samenwerkingsverband kunnen desgewenst beslissen of zij de code willen toepassen.

dan is het van belang dat afspraken goed worden vastgelegd, zoals de organisatie van de samenwerking en het toezicht daarop, een heldere beschrijving van de verantwoordelijkheden van de deelnemende organisaties met betrekking tot continuïteit van zorg, en de kwaliteit en veiligheid waaronder medewerkers werkzaamheden verrichten bij de andere partij. Tegelijkertijd moet worden voorkomen dat samenwerkingen worden 'dichtgeregeld' en alle beoogde flexibiliteit verloren gaat. Leg vast wat helder moet zijn, laat ruimte voor wanneer dat kan. En voorkom dat een organisatie vanwege de talrijke samenwerkingsverbanden een overdreven administratieve last gaat ervaren.

De intentie is dat deze aanscherpingen binnen zorgorganisaties een discussie op gang brengen over de mate waarop men grip heeft op kwaliteit en veiligheid in de (belangrijkste) samenwerkingsverbanden. En dat alleen al betekent belangrijke winst.

NB: De Boz heeft het advies inmiddels meegenomen in de vernieuwde Governancecode van 2022. Een belangrijke aanpassing daarin is dat doorwerking van de code ook van toepassing is op de samenwerkingsverbanden die een organisatie aangaat, en niet stopt bij de muren van de organisatie. 

De IAC wil de kwaliteit, kennis en innovatie van de governance in de zorgsector en de Governancecode Zorg bevorderen. Het rapport over Governance van Samenwerkingsverbanden werd samengesteld door de IAC, onder leiding van Mirella Minkman (voorzitter), Michel van Berckel-Smit, Erik Dannenberg, Thea Heeren, Mark de Jong, José Laheij, Marc van Ooijen, Ria Stegehuis en Daniël Waarsenburg (secretaris). Tot de IAC zijn op 24 juni 2021 ook Rob Jaspers, Guus Bannenberg en Relinde Weil toegetreden.