

Toeziën op wankelende netwerken

Een van de belangrijkste aspecten in de nieuwe bestuurscultuur is dat de maatschappelijke opgaven centraal staan. In die vaak complexe en gelaagde opgaven vinden burger en overheid elkaar. Zulke opgaven kunnen lastig opgepakt worden als de betrokken organisaties alleen verantwoordelijkheid voelen voor het behalen van hun eigen doelen. Samenwerking is het sleutelbegrip in de nieuwe bestuurscultuur, waarbij het behalen van het gezamenlijke doel minstens zo belangrijk is als het succes van de eigen organisatie.

Juist wanneer het spannend wordt, stellen **Mirella Minkman** en **Sander Merkus**, wanneer samenwerkingsverbanden gaan wankelen, is het belangrijk dat er niet in een reflex naar de oude bestuurscultuur teruggегреpen wordt, gericht op bescherming van de eigen organisatie.



Mirella Minkman is voorzitter raad van bestuur bij kennisorganisatie Vilans en bijzonder hoogleraar aan Tilburg University-TIAS op de leerstoel innovatie van organisatie en governance van integrale zorg. Ze is toezichthouder in de zorg en voorzitter van de Wetenschappelijke Advies Raad van de NVTZ en van de Innovatie Advies Commissie Governance van de Boz.



Sander Merkus promoveerde in 2014 op het onderwerp gezamenlijke bestuurlijke besluitvorming bij de afdeling Organisatiwetenschappen aan de VU Amsterdam. Vanuit Vilans onderzoekt hij samenwerking tussen zorgorganisaties en vanuit Tilburg University doet hij onderzoek naar innovatieve toezichtsarrangementen in de zorgsector.

Hoe gaat de nieuwe bestuurs-cultuur eruitzien? Een kern-ingrediënt is hoe burgers en overheden met elkaar omgaan en met een bijbehorend ander bestuurlijk repertoire. Wie praat mee, wie heeft invloed, wie beslist en wiens belangen worden daarbij (het meest) gediend? Geen sinecure wanneer belangen uit elkaar liggen en het aanpassen van het eigen gedrag (bijvoorbeeld minder consumeren) om het maatschappelijk belang te dienen voor velen lastig is. Maar het gaat niet alleen om de relatie tussen burger en overheid.

In de zorg zien we tevens een behoefte aan vernieuwing van bestuur en governance, gericht op besturen en toezicht houden waarbij ook 'anders verantwoorden' met oog voor het maatschappelijk doel en de uitvoerbaarheid (ontregelen en minder administratie) kernpunten zijn. Het besturen van een zorgorganisatie in tijden

van personele krapte en veranderende verwachtingen vanuit de maatschappij is al een opgave an sich. De opgave is echter groter, omdat – mede gestimuleerd door het Integraal Zorgakkoord en Wozo (Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen) – het effectief vormgeven van samenwerking met andere organisaties inmiddels het dagelijks werk is van iedere bestuurder in zorg en welzijn. Om de beoogde doelen te bereiken, bijvoorbeeld goede zorg en welzijn voor ouderen in een veilige huiselijke omgeving, zijn keuzes voor de inrichting van governance nodig in interorganisationale netwerken, samenwerkingsverbanden of vernieuwde organisatievormen^{1,2}. Een opgave daarbij is hoe (burger)betrokkenheid te organiseren, anders dan in klassieke medezeggenschapsorganen. In die beweging zien we vooral een zoektocht van voorlopers die nieuwe aanpakken uitproberen, zoals de burgerkamer in Zoetermeer en het burgerberaad in Zeeland^{3,4}.

Zorgorganisaties zijn inmiddels allemaal onderdeel van diverse regionale, doelgroep-gerichte of opgabe-gerichte coalities of netwerken, waarbij deelname aan meer dan vijftien coalities per organisatie geen uitzondering is. Recent vroeg een bestuurder zich af hoe het deel uitmaken van 45 coalities, in meerdere regio's, te bolwerken is. Ziehier de actualiteit en de behoefte aan een nieuwe bestuurscultuur pur sang.

Bestuurlijke tweebeinigheid en lenigheid

Door de meervoudigheid van maatschappelijke opgaven, bijvoorbeeld goede jeugdzorg in een bepaald gebied, is samenwerking een middel om het doel te behalen – niet andersom. Bestuurders werken, naast het laten functioneren van hun eigen organisatie, met collega-bestuurders aan afspraken, processen, inzet van menskracht, het regelen van bekostiging en verantwoording over organisaties heen. Die opgave vraagt van bestuurders en leidinggevendenden, zowel van henzelf als van (meerhoofdige) bestuursteams, tweebeinigheid én lenigheid. De tweebeinigheid betreft het tegelijkertijd dienen van de eigen organisatie en van de opgave van het

samenwerkingsverband. De lenigheid betreft het benodigde aanpassingsvermogen om om te gaan met steeds wijzigende omstandigheden. Iets wat in de ouderenzorg een van de lastigste (bestuurlijke) opgaven bleek vanuit een groot landelijk programma, gericht op verbetering en innovatie^{5,6}. Het realiseren van een verbetering in de organisatie lukt vaak wel, maar om je als organisatie zo te gedragen dat ontwikkelen, leren en verbeteren blijft plaatsvinden, is een grotere opgave.

Tegelijkertijd bevinden we ons in een tijd waarin de paradigma's op wat 'het goede' en wat 'goede kwaliteit' is ook aan verandering onderhevig zijn. Van oudsher zijn we vertrokken vanuit een empirisch paradigma waar meetbaarheid, evidentie en indicatoren het denken over kwaliteit en verantwoording domineren. Inmiddels schuiven we naar een meer reflexief paradigma, waar de zienswijze is dat kwaliteit niet altijd strak te beschrijven valt, maar bediscussieerd moet worden tussen betrokkenen⁷. In de totstandkoming van kwaliteitskaders en -kompassen is dit een zichtbaar onderwerp van discussie.

Aandachtspunten in governance

Vanuit de literatuur en de praktijk weten we inmiddels waar de uitdagingen liggen in de governance van samenwerkingsverbanden en interorganisationale netwerken. Een van de aandachtspunten is dat het inrichten van samenwerking lange lijnen en lange adem vraagt, terwijl men vaak ook op korte termijn vruchten wil plukken. Uit onderzoek naar geïntegreerde zorg kwamen vier ontwikkelingsfasen naar voren die doorlopen kunnen worden. Onderzoek onder 84 samenwerkingsverbanden liet destijds een doorloop-

'Samenwerking vraagt de bereidheid om niet alleen een deel van de eigen belangen prijs te geven, maar ook om zo nodig iets in te leveren ten bate van het grotere maatschappelijke doel'

tijd zien van meerdere jaren per fase, waarbij – bij elkaar opgeteld – zo’n tien tot twaalf jaar werken aan een samenwerking niet vreemd is⁸. Tegelijkertijd zagen we ook dat er veel verschil zit in het tempo van ontwikkeling, hetgeen betekent dat onder dezelfde macro (bijvoorbeeld bekostigingsvoorwaarden) men in de ene regio aanmerkelijk sneller stappen maakt dan elders. Ook zonder incentives, zoals transitiemiddelen die versnellers kunnen zijn, zijn er tempoverschillen. Vanuit de praktijk is dit een herkenbaar beeld.

Het onderzoek liet ook zien dat er een logica is in wat passend is in welke fase, terwijl in de praktijk heel verschillende keuzes worden gemaakt. Zo is het inrichten van de governancestructuur (dus hoe richten we de samenwerking in, welke afspraken, juridische vorm, besluitvorming) vaak iets is waarmee men begint (met als risico een trage, maar zorgvuldige start) of juist iets dat later komt, als de samenwerking vanuit een inhoudelijke drive en ambitie op gang is gekomen. Er is niet een generiek advies hoe je alles ‘dicht’ bij de start in de eerste fase kunt regelen, maar van belang is wel dat er wordt gestart met een heldere gezamenlijke opgave, zodat duidelijk is welke partners nodig zijn en welke niet, en dat het commitment vanuit die partners aantoonbaar is. Alertheid op de soms opdoemende ‘FOMO’ voor samenwerking⁹ is van belang, ter voorkoming van onbestuurbare en niet renderende netwerken en ‘multinetwerkchaos’ met te veel bestuurlijke drukte.

Volgende ontwikkelingsfase

In een verdere ontwikkelingsfase van de samenwerking, de consolidatie- of transfor-

matiefase, wordt het vraagstuk hoe je de governance inricht vaak opnieuw evident, ook als hierin al eerder keuzes zijn gemaakt. Een herijking is dan nodig, bijvoorbeeld omdat de samenwerking een nieuw organisme is geworden waarin multidisciplinaire teams functioneren, bestaande uit professionals van de verschillende aangesloten organisaties. Voorbeelden hiervan zijn samenwerkingsverband Koos voor de jeugdzorg in Utrecht en het onlangs opgerichte Siem in Brabant voor herstelgerichte zorg^{10,11}. De nieuwe governancevraag die dan opdoemt, is wat de rol van de moederorganisatie (nog) is en hoe bijvoorbeeld wordt omgegaan met deskundigheid van professionals. Het komt voor dat organisaties hun totale dienstverlening in een bepaald netwerk realiseren. Wat is dan de rol (nog) van bestuur en toezichthouders van die organisatie?

Een ander vraagstuk in deze ontwikkelingsfase is hoe je de kennis en kunde, de interactie en collegiale consultatie tussen de eigen collega’s en eigen professie op orde houdt wanneer zij verspreid over integrale multidisciplinaire teams werken en men elkaar als experts binnen een discipline in het dagelijks werk niet meer treft.

Kortom, iedere ontwikkelingsfase heeft governancevraagstukken en vooral de samenwerkingsverbanden die al wat langer bestaan, gaan de komende jaren in deze consolidatie- en transformatiefase komen. Vraagstukken die dan opdoemen, zijn herijking van de governance-inrichting, reflectie op de juiste schaal voor de samenwerking, hoe de multinetwerkgovernance te organiseren (verbinding tussen netwerken) en hoe de inrichting van nieuwe vormen van (mede)zeggenschap die de organisatie overstijgt, gericht op de burger.

Belangen en bekostiging

Een bekend, maar nog actueel aandachtspunt in de governance van interorganisatiele netwerken is het omgaan met belangen. In de praktijk misschien wel de meest gevoelde uitdaging, die inherent is aan de ‘why’ van de samenwerking. Immers, als men de ander niet nodig heeft, is de samenwerking overbodig. Hoewel bestuurders (vaak ook statutair) verantwoordelijk zijn voor het belang en behoud van hun eigen organisatie, is in de samenwerking het bovenliggende doel het meest van belang. Dit vraagt de bereidheid om niet alleen een deel van de eigen belangen prijs te geven, maar ook om zo nodig iets in te leveren ten bate van het grotere maatschappelijke doel. De Governancecode Zorg vraagt ook van bestuurders en toezichthouders om er te zijn voor het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen. Tegelijkertijd is de code nog grotendeels beschreven vanuit het perspectief van ‘de klassieke organisatie’¹². Bestuurders moeten gesteund worden door hun toezichthouders om het organisatiebelang soms secundair te maken, iets dat niet automatisch gebeurt of soms überhaupt niet op het vizier van de toezichthouder staat. Hier is nog een grote beweging te maken. Als toezichthouders hun bestuurders blijven aanspreken (en afrekenen) op de prestaties voor alleen de eigen organisatie, worden bestuurders klemgezet in hun handelen in het kader van het maatschappelijke belang.

Het laatste vraagstuk dat we hier willen noemen, is de alom bekende belemmering in bekostiging als deze door domeinen heen moet gaan. De kennissynthese van het Nivel¹³ zet nog eens goed op een rij waar het knelt. Dat een team van juristen er na een jaar werk

niet in slaagt om een sectoroverstijgende betaaltitel te maken (sociaal domein, Wet Langdurige zorg, Zorgverzekeringswet), toont dat langetermijnborging nog niet in zicht is. Een betaaltitel voor coördinatie lijkt het hoogst haalbare op de korte termijn¹⁴. Tegelijkertijd is dit geen reden om te wachten met samenwerken en zien we veel (creatieve) mogelijkheden binnen de huidige kaders en/of met tijdelijke middelen. Maar ook voor de lange termijn zal een voldoende stevig fundament nodig zijn.

Wankelende netwerken

Theorie en praktijk laten dus zien dat governance bij samenwerking in interorganisatiele netwerken al complex is onder normale omstandigheden, maar wel mogelijk. Maar soms wordt het extra spannend. Nu het aantal netwerken en interorganisatiele samenwerkingen toeneemt, is daarom de vraag wat je aan de voorkant kunt en moet regelen voor roerige tijden. En wat en met wie nu te agenderen? Hoe werkt bestuur en toezicht in de nieuwe bestuurscultuur van interorganisatiele netwerken als netwerken gaan wankelen? We bespreken vier issues die het extra spannend maken.

‘De Governancecode Zorg vraagt van bestuurders en toezichthouders om er te zijn voor het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen’

Leiderschap. Uit zowel theorie als praktijk weten we dat leiderschap van belang is in samenwerking. Leiderschap wordt niet alleen uitgedragen en bepaald door de leider(s) maar zij spelen wel een rol. Interpersoonlijke relaties, elkaar kennen, weten hoe de ander in de wedstrijd zit en plezier of wrijving tussen mensen doen ertoe. Onderzoek laat zien dat de relationele kant van samenwerking niet onderschat moet worden¹⁵. Het opbouwen van relaties kost ook tijd. Momenteel zien we de zittingsduur van bestuurders afnemen en komen ook interimbestuurders in tussenperiodes veel voor. Door de toenemende complexiteit van de opgaven zijn er veel meerhoofdige besturen, waardoor de tijd van een stabiele periode korter is, in ziekenhuizen gemiddeld slechts 2,7 jaar¹⁶. Naast het opnieuw opbouwen van een relatie, kan een (onuitgesproken of onbedoeld) gevolg zijn dat de nieuwe bestuurder mogelijk een andere motivatie heeft voor het samenwerkingsverband dat door de voorganger (mede) is vormgegeven. De behoefte om ook te laten zien wat het door de nieuwe bestuurder gerealiseerde resultaat is, kan invloed hebben op hoe men in de samenwerking staat. Het is aan toezichthouders om hier alert op te zijn en te bedenken wat men verwacht van de nieuwe bestuurder, en in hoeverre het verder werken aan de samenwerking een gedefiniëerde opgave is of juist een kritische reflectie behoefte vanuit een frisse blik.

Onverwachte acties. Een andere ‘wankelfactor’ kan bestaan uit onverwachte acties van een opdrachtgever of concurrent. Gemeenten volgen voor de inkoop van zorg- en dienstverlening vaak juridisch gekaderde aanbestedingen. In de eerdergenoemde voorbeelden van Koos en Siem is er een meerjarige gunning, waarbij er altijd een moment komt waarop opnieuw gewedijverd

moet worden. Ook bij een goede langdurende samenwerking tussen gemeente (als opdrachtgever) en een (gegund) samenwerkingsverband, is er geen garantie dat de volgende aanbesteding bij dezelfde coalitie belandt. Sterker nog, de weging tussen de verschillende opties of aanbiedingen is de kern van een aanbesteding. Onduidelijk is in hoeverre de reeds opgebouwde samenwerking (met bijbehorende investering) en de enorme inspanning die in de jaren ervoor geleverd is om de samenwerking gerealiseerd te krijgen, meetelt in de weging van verschillende keuzes. In Limburg pakte dit voor het samenwerkingsverband Heerlen STAND-BY desastreus uit, toen een landelijke aanbieder de nieuwe aanbesteding won^{17,18}. Dit leidde niet alleen tot ontmanteling van Heerlen STAND-BY, maar heeft ook grote impact op de afzonderlijke organisaties in dat samenwerkingsverband. Die organisaties participeren tevens in aanpalende samenwerkingsverbanden, waardoor ook die de gevolgen ervaren. Interessant is ook hoe je vanuit toezichtsperspectief moet kijken naar de risico's van een plotselinge ontmanteling van een gewaardeerd netwerk.

Financiële krapte. Zowel bij deelnemende partijen als bij het samenwerkingsverband als geheel kan financiële krapte een oorzaak zijn voor het wankelen van een netwerksamenwerking¹⁹. Binnen samenwerkingen worden gezamenlijk tarieven bepaald of er wordt een lump sum aangegeven waarmee het netwerk als geheel een dienst moet leveren. Als een van de partijen in een krappe positie zit of komt en niet meer uitkomt met de inkomsten vanuit het netwerk, dan kan een partij overwegen om uit het verband te treden. Een dergelijke exit brengt de stabiliteit van een netwerk in gevaar. Als dergelijke overwegingen van een deelnemer tijdig

onderling besproken kunnen worden, dan kun je gezamenlijk onderzoeken hoe het netwerk mogelijk kan bijspringen in de financiële problemen, terwille van de samenwerking als geheel. Houd je elkaar vast of laat je elkaar los als het spannend wordt, is dan de vraag. Ook wanneer het netwerk bijvoorbeeld financieel (nog) niet uit de kosten komt. Wat is de gemeenschappelijke opgave waard, en gaan de verliezen oplopen of is er sprake van kinderziektes die zich uiteindelijk rechte trekken als de samenwerking beter functioneert? Vanuit toezichthoudersperspectief is het interessant om niet alleen de financiële risico's van de eigen organisatie, maar ook van het netwerk als geheel goed af te wegen, en ook in het oog te houden welke maatschappelijke baten er zijn en wat de kosten van ontbinding van de samenwerking zouden zijn. Kortom, toezichthouders kunnen gezamenlijk een rol spelen om de reflex om 'terug te trekken als het spannend wordt' te dempen door bestuurders ruimte te geven om gebalanceerde keuzes op basis van gezamenlijk beraad te maken.

Vertrouwen. Een samenwerkingsverband kan ten slotte ook gaan wankelen als het vertrouwen wordt aangetast. Het kan dan gaan om het onderlinge vertrouwen tussen de partijen, maar ook om het vertrouwen in de opdrachtgever of de (politieke) stakeholders in de context van het verband. Een bepaald basisvertrouwen is zinvol om samen te werken, maar het spreekwoord 'vertrouwen komt te voet en gaat te paard' is welbekend. Of activiteiten al dan niet succesvol zijn, voedt of kalft het vertrouwen en het geloof in de samenwerking af^{20,21}. Onverwachte of eenzijdige acties (bijvoorbeeld het plotseling uittreden van een deelnemer) kan een klap voor het onderlinge vertrouwen zijn.

Onderzoek EISON (External & Internal Supervision of Organizational Networks)

Organisaties delen steeds meer verantwoordelijkheden, mensen en middelen in samenwerkingsverbanden. Dit heeft consequenties voor interne en externe toezichthouders die erop gericht zijn om toezicht op individuele organisaties te houden en niet op netwerken. Vanuit de Tilburg University en de VU University Amsterdam onderzoekt het NWA-programma EISON hoe toezicht beter kan worden toegesneden op samenwerkingsverbanden en daarmee ook op het oplossen van maatschappelijke complexe vraagstukken. Binnen vier domeinen (zorg, onderwijs, veiligheid en woningcorporaties) wordt in samenwerking met Rijksinspecties en samenwerkingsverbanden *action design onderzoek* uitgevoerd. In 2024 wordt de casuïstiek binnen deelnemende netwerken geselecteerd en onderzocht om bestaande (en potentiële) manieren van toezicht op netwerken in kaart te brengen. In het vervolg van het programma, dat loopt tot 2026, worden gezamenlijk innovatieve toezichtsarrangementen voor het netwerktoezicht ontworpen en experimenteel binnen de netwerken toegepast.

Zie www.tilburguniversity.edu/nl/onderzoek/instituten-en-researchgroepen/eison

Of bijvoorbeeld uitgesproken twijfels over de samenwerking door opdrachtgevers of belangrijke stakeholders. Wordt het vertrouwen in elkaar continu bestendig en bewaakt, in het licht van alle onzekerheid en onverwachte gebeurtenissen? Dat is een vraag die toezichthouders van samenwerkingsverbanden zeker in hun repertoire kunnen meenemen. Gevoeligheid van toezichthouders voor signalen van afbrokkelend vertrouwen zijn

belangrijk, zodat partijen nog ieder geval kunnen worden gestimuleerd om het vertrouwen te herstellen als de samenwerking voldoende waarde heeft.

Ons doel is niet doemscenario's te schetsen. Interorganisationale netwerken zijn nu eenmaal met regelmaat wankel, dat is part of the game. Het is ook juist een kracht van samenwerkingsverbanden dat ze flexibeler en lossier zijn dan bureaucratisch gestuurde organisaties. Als toezichthouder lijkt het dan ook niet verstandig om alle mogelijke risico's aan de voorkant al te willen mitigeren door de samenwerking dicht te timmeren. Wel is het zinvol om na te denken over hoe je bepaalde risico's kunt monitoren en een gevoeligheid kunt ontwikkelen voor signalen dat die risico's dreigen op te spelen. Wanneer het inderdaad spannend wordt, is het belangrijk dat toezichthouders niet degene zijn die meteen de stekker uit een samenwerkingsverband trekken. Maar dat zij juist ruimte bieden om de dapperheid en het bestuurlijke lef dat nodig is om een samenwerkingsverband te laten werken, ook een eerlijke kans te geven.

Zichtbaar toezicht

Hoe zichtbaar is het toezicht bij wankeling? Met de veelheid aan tafels in het achterhoofd wordt het een steeds belangrijker vraag hoe het toezicht op een samenwerkingsverband eruit zou kunnen of moeten zien. Het antwoord op deze vraag kan per context sterk verschillen. Sommige organisaties zijn onderdeel van een samenwerking waarin die organisatie met 100 procent deelneemt. De RvT van die organisatie is waarschijnlijk net zo sterk betrokken bij het verband als bij hun eigen organisatie. In hetzelfde verband kan

ook een organisatie zitten die maar voor 5 procent in de samenwerking zit en nog bij tien andere samenwerkingen betrokken is. De RvT van zo'n organisatie zal op een heel andere wijze (en waarschijnlijk met veel minder aandacht) naar dat samenwerkingsverband kijken.

Een stapeling van toezicht – dus bovenop het toezicht op de eigen organisatie ook nog toezicht op (alle) samenwerkingsverbanden – lijkt niet wenselijk. Het geheel aan toezicht moet werkbaar blijven en organisaties en samenwerkingen niet verstikken. Vraag is dus ook wat het 'object' van toezicht moet zijn. De organisatie in de samenwerking, de samenwerking of de maatschappelijke opgave – in een ecosysteem – die wordt nagestreefd. De toezichthouder heeft in ieder geval wel een rol – ook volgens de Governancecode Zorg – om erop toe te zien dat de maatschappelijke doelstelling behaald wordt. Binnen het onderzoeksprogramma EISON vindt de zoektocht plaats naar toezichtarrangementen die toezichthouders in positie brengen om op werkbaar wijze toe te zien op de succesvolle vorming en werking van samenwerkingsverbanden (zie kader).

Als we concluderend reflecteren op de nieuwe bestuurscultuur, dan is een van de belangrijke aspecten daarvan dat de maatschappelijke opgaven centraal staan; in die vaak complexe en gelaagde opgaven vinden burger en overheid elkaar. Zulke opgaven kunnen lastig opgepakt worden als de betrokken organisaties los van elkaar alleen maar verantwoordelijkheid voelen voor het behalen van hun eigen, specifieke ingekaderde doelen. Samenwerking is het sleutelbegrip in de nieuwe bestuurscultuur, waarbij het behalen van het gezamenlijke doel minstens zo belangrijk is als het succes van de eigen organisatie. En juist wanneer het

spannend wordt, wanneer samenwerkingsverbanden gaan wankelen, is het belangrijk dat er niet in een reflex naar de oude bestuurscultuur teruggerept wordt die gericht is op bescherming van de eigen organisatie. Sensitief zijn voor signalen van spanning, van wankelen, daar alert op reageren en ruimte en steun bieden aan bestuurders om weer in balans te komen: dit zijn belangrijke eigenschappen van toezicht-houders in de nieuwe bestuurscultuur, waarin het succes van de eigen organisatie afgemeten wordt aan de bijdrage die de organisatie heeft aan het behalen van de maatschappelijke opgave. «

Noten

1. Minkman M. en Van Ooijen (2023). Verbinden door (netwerk)samenwerking. Hoofdstuk 14 in *Zorg voor Transitie*, uitgeverij Boom. ISBN: 9789024451685.
2. Houwen, L. (2023). Groeps- en Samenwerkingsverbanden. Hoofdstuk 10 in *Handboek semipubliek Ondernemingsrecht*, uitgeverij Wolters-Kluwer. ISBN: 9789013173598.
3. Burgerkamer Zoetermeer <https://www.dejuistezorg-opdejuistepiek.nl/praktijkvoorbeelden/burgerkamer-voor-burgerparticipatie-zoetermeer/>
4. Burgerberaad Zeeland, <https://www.denkmeezorg-zeeland.nl/>
5. Vilans (2023). Eindrapportage Waardigheid en Trots op locatie 2018 – 2023. Utrecht.
6. Vermunt, P., Reijmer, Y., van Biessum, C. et al (2023). Improving the quality of care in nursing home organizations with urgent quality issues: design and effectiveness of a Dutch government-funded support programme. *BMC Health Serv Res* 23, 507.
7. Van Kemenade, E., De Kuiper, M., Booij, M., & Minkman, M. (2022). How different quality paradigms undermine a shared value base for integrated care: the need for collective reflexivity. *International Journal of Integrated Care*, 22(1).
8. Minkman, M.M.N (2012). Towards a development model for integrated care: developing integrated care [Dissertation]. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
9. Zonneveld N, op <https://www.zorgvisie.nl/blog/zorgnetwerk-fomo-problematisch-voor-netwerken-de-zorg/>
10. Minkman, M., Janssen, R., Van Dijk, G. & Rink, F. (2023). *Toezen op samenwerken: naar een verantwoord samenspel*. Uitgeverij Mediawerf. ISBN 9789083296357.
11. <https://www.metsiem.nl/wij-zijn-siem/>
12. Governancecode Zorg (2022), <https://www.governancecodezorg.nl/>
13. Nivel (2024). Kennissynthese domeinoverstijgende bekostiging (JZOJP).
14. Nieuwsbericht NZA <https://www.zorgvisie.nl/nza-domeinoverstijgende-betaaltitel-is-juridisch-niet-mogelijk/>
15. Metzger, M. E., Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (2005). The effects of leadership and governance processes on member participation in community health coalitions. *Health Education & Behavior*, 32(4), 455-473.
16. Nieuwsbericht Skipr: Bestuursstoelendans in ziekenhuizen: meer wisselingen en kortere termijnen - Skipr
17. <https://www.heerlenstandby.nl/2023/11/14/subsidie-niet-gegrond-aan-heerlen-stand-by/>
18. Dagblad De Limburger (17-11-2023). Heerlen Stand-By! verliest opdracht voor zorg Wmo: woede en onge-loof.
19. Alexander, J. A., Hearld, L. R., Wolf, L. J., & Vanderbrink, J. M. (2016). Aligning Forces for Quality multi-stakeholder healthcare alliances: do they have a sustainable future. *Am J Manag Care*, 22(suppl 12), S423-S436
20. Peeters, R., Westra, D., van Raak, A. J., & Ruwaard, D. (2023). So happy together: a review of the literature on the determinants of effectiveness of purpose-oriented networks in health care. *Medical Care Research and Review*, 80(3), 266-282.
21. Aunger, J.A., Millar, R., Greenhalgh, J. (2021). Why do some inter-organisational collaborations in health-care work when others do not? A realist review. *Syst Rev* 10, 82.