

Yellow Cats 2022

Vitale coalities & netwerk governance

Een gezamenlijke opgave

Prof. dr. Mirella Minkman
Voorzitter Raad van Bestuur Vilans,
bijzonder hoogleraar TIAS/UvT

April 2022



Even kennis maken



TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY



Innoveren, coalities en netwerk governance

- Opgaven voor innovatie
- Werkzame netwerken “pieces of the puzzle”
 - Network modalities
 - Besluitvorming en governance
 - Voortgang maken
 - Waarden
- Innovatie in governance en leiderschap

Zorgen in een veranderende wereld....



Beeld: WRR

Grenzen van houdbaarheid

De groei van de zorg(vraag) is op termijn onhoudbaar. We gebruiken met zijn allen steeds meer en steeds duurdere zorg, waardoor de grenzen van de financiële, personele en de maatschappelijke houdbaarheid in zicht komen. Nu zijn er al flinke personeelstekorten - zonder veranderingen zou over veertig jaar één op de drie mensen in de zorg moeten werken



Oud en zelfstandig in 2030
Aangepast REISadvies
Commissie Toekomst zorg thuiswonende ouderen

Het ziekenhuis van de toekomst bevindt zich in de wijk

Bert Bukman 20 oktober 2020, 07:00 2684 keer gelezen

Hoe richten we onze huizen en woonwijken zo in dat de zorg toekomstbestendig wordt? En welke rol spelen ziekenhuizen en corporaties daarbij? In Eindhoven is een samenwerkingsverband ontstaan tussen het Máxima Medisch Centrum (MMC) en woningcorporatie Trudo dat dit onderzoekt.

Home Actueel

Tempo maken met regionalisering van de zorg

Datum: 19 september 2019

Kabinet wil zorg meer naar regio brengen

Frits Baltesen 17 september 2019, 12:27 116 keer gelezen

Discussienota
Zorg voor de Toekomst

ZIEKENHUISZORG | 14 AUG 2020

Ernst Kuipers: 'Kracht van acute zorg zit in de regio'

Laat het ministerie van VWS de voorzitter van een ROAZ-regio benoemen, vergezeld van een opdracht om met alle partners een regiovisie uit te voeren. Dat zegt Ernst Kuipers, voorzitter van het Landelijk Netwerk Acute Zorg, in reactie op de VWS-houtskoolschets

'MEER EVIDENCE NODIG VOOR KLINIEK VAN DE TOEKOMST'

Raad
Volksgesondheid
& Samenleving

Grenzeeloos samenwerken?

Advies voor het beter mogelijk maken van domeinoverstijgende samenwerking

1. Passend bij jou
2. Een flexibel leven
3. Leren aanpassen
4. Een duurzame wereld
5. Digitaal veilig en privé
6. Positief gezond
7. Nieuwe solidariteit
8. Compatibele samenleving





Els Dragt

Een trend is een **verandering in waarden en behoeftes** in de samenleving. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een waarde als 'onafhankelijkheid' of 'veiligheid'.

Trends worden gekenmerkt doordat ze **gedreven worden door grotere onderliggende krachten**, die moeilijk te beïnvloeden zijn. Bijvoorbeeld digitalisering, vergrijzing en globalisering.

Een trend is **zichtbaar doordat deze zich manifesteert** en daadwerkelijk zichtbaar of tastbaar is, bijvoorbeeld in burgerinitiatieven, 3D-printers, zorg op afstand en een personeelstekort in de zorg.

Welke trends ziet u?

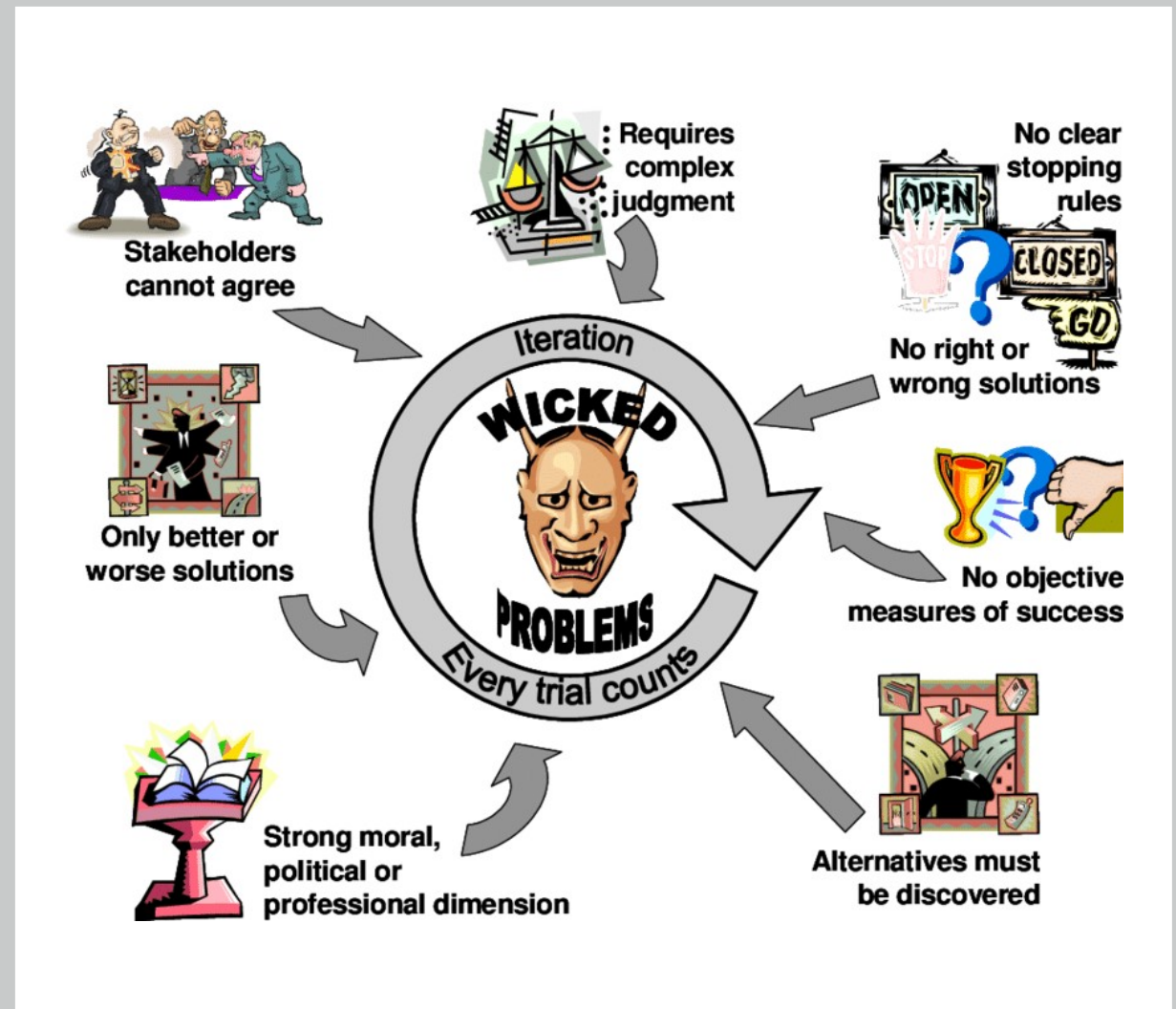


Compatible society

Everything in our society is compatible and needs connections. Services (including healthcare) who are not adjusted and connected with other services or domains will not survive. Being connected to add value. Connecting formal – informal care.

Meervoudige vraagstukken

- Vaak meer aan de hand in een casus/situatie
- Traditie van professie en organisatiegerichtheid voldoet niet
- Integrale zorg: samenhangende ondersteuning of zorg die aansluit op de totale behoeften van mensen, georganiseerd door domeinen heen in samenspraak met de betrokkenen
- www.youtube.com/watch?v=N5TAi3Yh_mc



Hoe (zorg) in samenhang te organiseren?

Welke (goede en minder goede) ervaring heeft u met werken in een inter-organisatorische (netwerk)samenwerking?

Wanneer is er een 'vitale coalitie'?

4 essentiële netwerk-opgaven

Persoonsgerichte zorg...
Integrale zorg...
Waardengedreven zorg...
Netwerkzorg...
VBHC...
Passende zorg...
JZOJP..

.....



Hoe organiseren we het?

Hoe laten we het werken?



Besluitvorming &
mandaat

Voortgang
maken

Netwerkinrichting

Vertrouwen &
waarden



Besluitvorming &
mandaat

Voortgang
maken

Netwerkinrichting

Vertrouwen &
waarden

Netwerk inrichting

Basic lessen



Denk na over design. Een netwerk is geen project.



Maak een expliciete schaal afweging

Of: bij een 'gegeven schaal' stel de consequenties vast



Werk fasen gewijs

Er zijn vier ontwikkelingsfasen, allen meerjarig

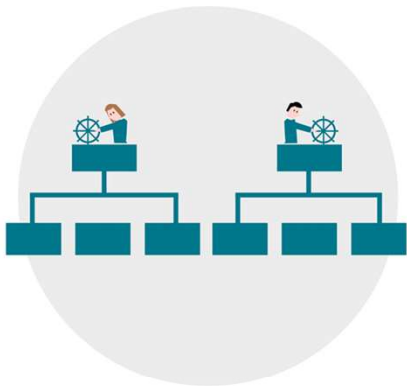


Periodiek herijken; bijstellen en ook durven ontbinden

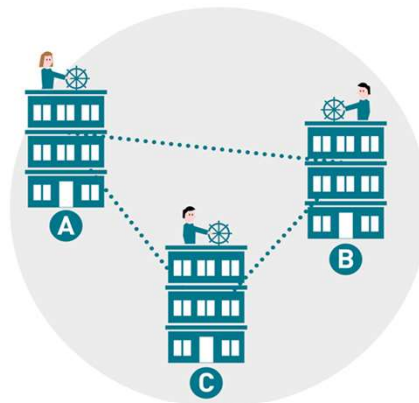


Voorkom bestuurlijke drukte in de regio!

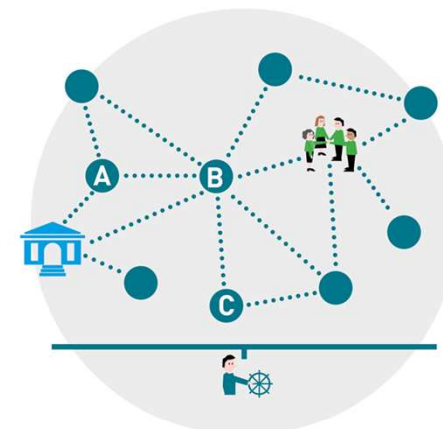
Waardevolle verbindingen organiseren



- Traditional model:**
- Organisation focused
 - Vertical steering



- Traditional integrated care:**
- Linking, collaboration
 - Coordination, internal focus

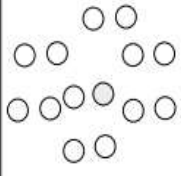
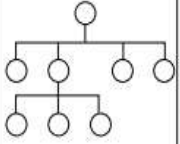
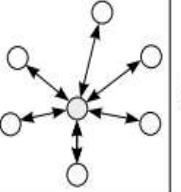
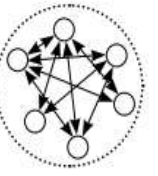




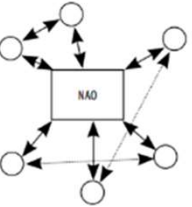
- Dynamic networks**
- non-hierarchical
 - horizontal

Van keten....naar netwerk....naar het faciliteren van een regio.
Organisaties blijven van belang.

Vier Archetypen van Governance

Tabel 17.1 Vier vormen van governance of manieren om diensten of producten te maken

Governancevorm/-institutie	Markt	Organisatie	Samenwerkingsrelatie	Netwerk
Visualisatie				
Principe	Prijsmechanisme	Hiërarchie	Toegang tot middelen en reductie van onzekerheid	Samenwerkend gedrag en even bezorgd over het succes van de anderen als over het eigen succes

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatie-netwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

(Bron: Provan en Kenis 2008)

Modalities of network governance

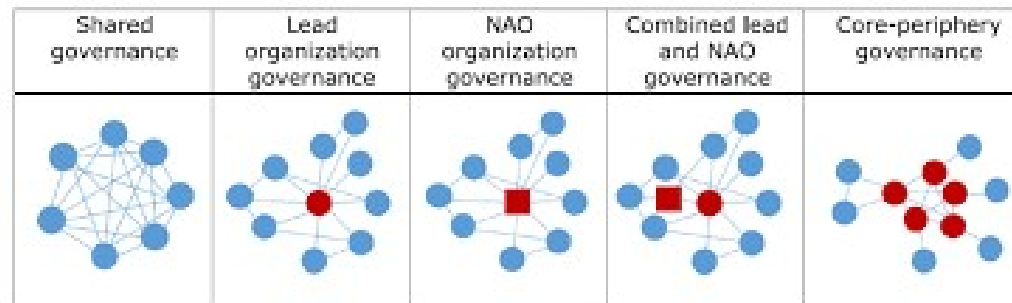


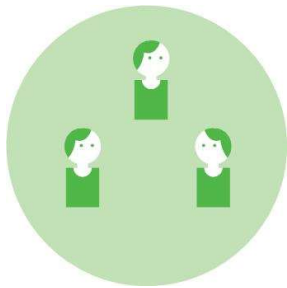
Figure 1. Types of Network Types of Response for Multi-Actor Systems or Network Governance

(Bron: Provan en Kenis 2008)

Netwerkzorg en de regio....

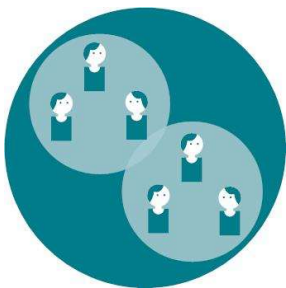
DILEMMA'S OP VIER NETWERKNIVEAUS

NIVEAU 1



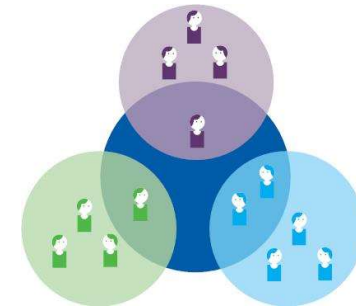
binnen een **enkele subgroep** (oftewel een 'platform', 'overleg', 'werkgroep' waarin netwerkleden elkaar ontmoeten);

NIVEAU 2



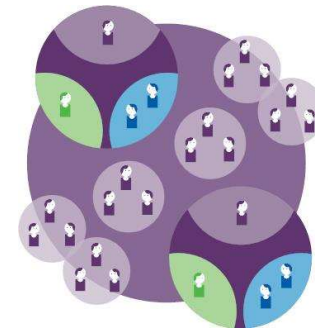
tussen verschillende van zulke **subgroepen**;

NIVEAU 3



tussen activiteiten in het **netwerk** en de afzonderlijke **organisaties**;

NIVEAU 4



tussen het **netwerk** en **andere initiatieven** of stakeholders in hetzelfde werkgebied.

Rethink what suitable scales are



International Journal
of Integrated Care

Start Su

Reading: Suitable Scales; Rethinking Scale for Innovative Integrated Care Governance

Share: [f](#) [t](#) [g+](#) [in](#)

Perspective papers

Suitable Scales; Rethinking Scale for Innovative Integrated Care Governance

Author: [M. M. N. Minkman](#)

Abstract

For organising person centered care, an important issue is how to deal with scale. This addresses what to organise on what level (in the neighbourhood, local, in the region, or national). With the increasing complexity of organising integrated care in networks, scale issues are an ingredient of integrated care governance. However, there is a lack of empirical studies that treat scale as an object of study in itself. Scale is an outcome of the interplay between many different interests, values and perceptions of people involved in the broader social and political processes. Five factors for suitable scales are discussed, emphasising the relevance for integrated care governance. These factors show, that the classical micro-meso-macro thinking oversimplify reality and more knowledge about suitable scales is

How to Cite: Minkman MMN. Suitable Scales; Rethinking Scale for Innovative Integrated Care Governance. International Journal of Integrated Care. 2020;20(1):1. DOI: <http://doi.org/10.5334/ijic.5468>



Schaalverwarring in de regio



Mirella Minkman 9 januari 2020, 16:45 1088 keer gelezen

'Zorg in de regio' is het nieuwe motto en sluit goed aan bij de 'Juiste zorg op de juiste plek'. Op zich niks mis mee omdat meer samenhang nodig is, maar met 'de regio' is niet alles opgelost.

Een vraagstuk waar ik veel verwarring over zie en waar niet goed genoeg over wordt nagedacht, is het vraagstuk van schaal. Wat doen we lokaal, wat in de wijk, wat juist regionaal, of bovenregionaal en wat kan beter (inter)nationaal? En wat is dan eigenlijk de regio? En welke orde van grootte is bovenregionaal?



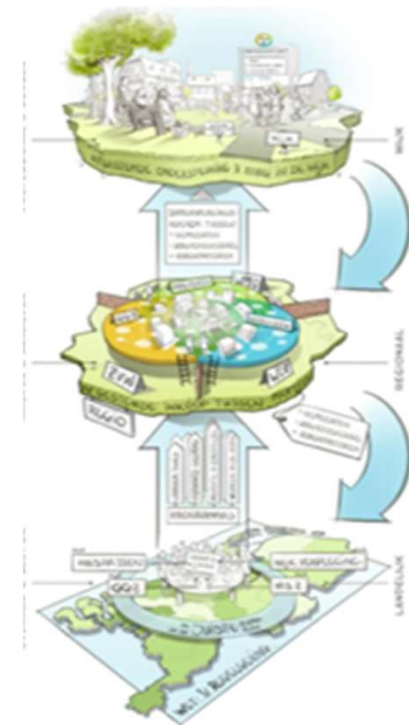
Welke verbindingen op welk niveau?

Hoe bepaal je de juiste schaal:

1. Volume
2. Benodigde specialistische kennis
3. "reasonable responsible unit": het dragen van gezamenlijke verantwoordelijkheid
4. Historie en bestaande verbindingen
5. Gedeelde onderliggende waarden

Technologie en schaarste zijn beïnvloedende factoren

*De governance code biedt weinig houvast. Wel: verschuiving code '22.
Advies van de Innovatie Advies Commissie governance.*



Ontwikkelingen in (netwerk)governance

- Van bestuurder naar besturing en besturen in partnerschap
- Anders verantwoord: wantrouwen/risico reductie en veel verantwoording: wens naar verantwoording meer op basis van vertrouwen (bv Horizontaal Toezicht), minder regeldruk
- Raden van Toezicht zoeken naar hun rol; van financieel, naar kwaliteit naar maatschappelijk gericht, maar hoe dan?
- Professionele kennis betrekken in governance: MSB, VAR, VSB, OR en CR etc...
- Governance van/bij samenwerkingsverbanden
- Rol van burger/client - community



(Zienderogen Beter 3, NVTZ en W&T)

GOVERNANCE COMPONENT	TRANSFORMATIONAL DIRECTION
Organisational performance as leadership challenge	Adaptiveness to and participating in context fitting networks for wicked problems as leadership challenge
(Internal) supervisory boards focusing on risk reduction, quality, costs and reputation	Supervisory boards focusing on shared responsibilities in alliances for societal wicked problems
External supervision focusing on professions or organisations	External supervision on interdisciplinary work and inter-organisational networks
Involvement of employees in governance structures	Involvement of inter-organisational working employees in network governance
Client or citizen involvement in client boards/councils	Governance modalities that incorporate client or citizens voices in inter-organisational networks
Accountability towards payers and regulators	Accountability towards society (sustainability, environment, use of resources)

Minkman, M (2022). *Slowing down to accelerate:*

the innovation of the fundamentals of integrated care governance 



Slowing Down to Accelerate: The Innovation of the Fundamentals of Integrated Care Governance

MIRELLA MINKMAN

]u[ubiquity press

The world is in a hurry, but change is slow. Agendas are fully booked, labour markets are tense, and we seem already (too) late to alter the course of climate change. We have faced a crisis situation which has led us towards working on more 'pandemic preparedness'. In many countries, evaluation programs try to draw lessons from the pandemic and its impact, yet at the same time try to speed up research activities, the provision of expert advice, and policy making in an attempt to reduce health damage and stabilize tensions in societies through rapid decision-making. However, these decisions themselves are eventually followed up by deep discussions about what the 'right' directions should be. These directions are deeply debated given how people's perspectives for 'what is right' differ significantly.

As we have learned in dealing with the pandemic, solutions are not simply health-based, but must be addressed from a wider spectrum of responses to deal with the 'wicked problem' [1]. Integrated care and services are an important component for addressing such complex problems since multiple stakeholders, independent organisations, (conflicting) regulations and non-aligned values all play a role in making a collective response harder.

Policymakers, practitioners and researchers around the globe have for many years tried to 'solve' fragmentation and increase coherence in approaches that support better health and healthcare. For example, caring communities, citizens as partners, and intensifying prevention and

primary care-based services are frequently mentioned as ingredients for future health systems.

Countries should work on overarching solutions that try to keep a broad perspective, as piecemeal reforms addressing only one aspect of the system at a time have been proven to fall short of the sustainable change necessary to address the complex problems we face today. The recent policy papers in IJIC about the last decade of integrated care in 19 countries including Belgium, Italy, the UK, Switzerland, Canada, the USA and so on, describe examples of these long term efforts. Yet, these policy experiences are often characterized by temporary impulses for 'quick fixes' rather than addressing broad spectrum interventions on mixed levels (local, regional, national) and, potentially as a result, in general have achieved mixed results [2-6]. Schroeder and Cutler recently highlighted the complexity of financial reforms needed to incentivize integrated care [7]. It is not only the healthcare system that is fragmented, also other system issues like legislation or financial mechanisms are fragmented in itself. This increases the complexity for alignment and transformation even more.

CORRESPONDING AUTHOR:

Prof. dr. Mirella Minkman, PhD
CEO of Vilans, National Center of Excellence in long term care and professor Innovation of organisation and governance of Integrated Care at Tilburg University/TIAS, The Netherlands
m.minkman@vilans.nl

KEYWORDS:

integrated care governance; leadership; supervision; accountability

TO CITE THIS ARTICLE:

Minkman M. Slowing Down to Accelerate: The Innovation of the Fundamentals of Integrated Care Governance. *International Journal of Integrated Care*, 2022; 22(1): 24, 1-4. DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.6548>

SO HOW TO MOVE ON?

In my editorial in 2017 I wrote about the way forward to realize more alignment between three fundamental components of integrated care 1; vision driven transformation (from a

Minkman M, 2022. International Journal of Integrated Care, 2022; 22(1): 24, 1-4. DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.6548>

Transformational direction to innovate

Governance component	Transformational direction
<i>Organisational performance as leadership challenge</i>	Adaptiveness to and participating in <i>context fitting networks</i> for wicked problems as leadership challenge
(Internal) supervisory boards focusing on risk reduction, quality, costs and reputation	Supervisory boards focusing on <i>shared responsibilities</i> in alliances for societal wicked problems
External supervision focusing on professions or organisations	External supervision on interdisciplinary work and inter-organisational networks
Involvement of employees in governance structures	Involvement of inter-organisational working employees in network governance
Client or citizen involvement in client boards/councils	Governance modalities that incorporate client or citizens voices in inter-organisational networks
Accountability towards payers and regulators	Accountability towards society (sustainability, environment, use of resources)

Minkman, M (2022). *Slowing down to accelerate: the innovation of the fundamentals of integrated care governance.*



Besluitvorming &
mandaat

Voortgang
maken

Netwerkinrichting

Vertrouwen &
waarden

Besluitvorming en mandaat in netwerksamenwerking

Basic lessen



Besluitvorming is van belang om voortgang te maken maar krijgt weinig aandacht



Besluitvorming is vaak niet helder geregeld, spreek het af

Niets over afgesproken c.q vastgelegd “consensus” ; maar wanneer is dat?



Verloopt anders dan op papier, signaleer

Voorbeeld: op papier: consensus. Maar ‘de grootste met de meeste macht’ is de informele IC-netwerk leider



Periodiek evalueren/herijken



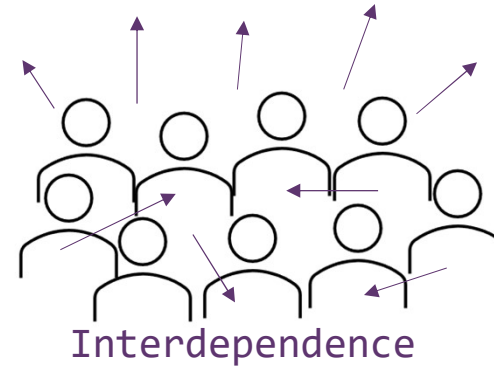
Mandaat: bij uitstek complex in netwerk-constructie, soms wel nodig

Decision making dilemma's

Decision-making
Dilemma 1

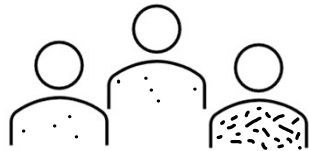


Autonomy

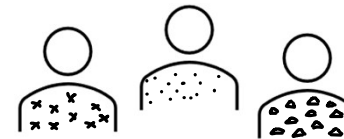


Interdependence

Dilemma 2

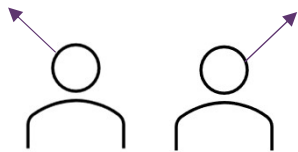


Coherence

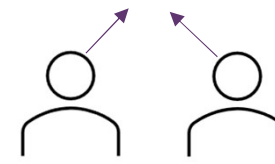


Diversity

Dilemma 3

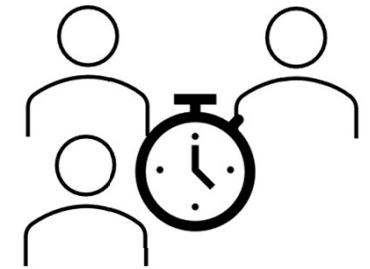


Self-interest

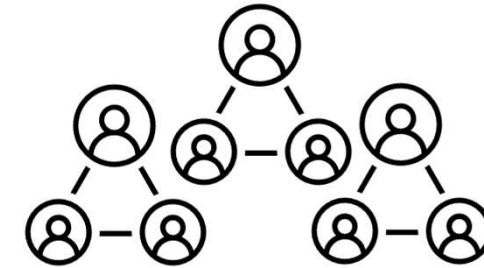


Common goals

Underlying dilemma



Efficiency

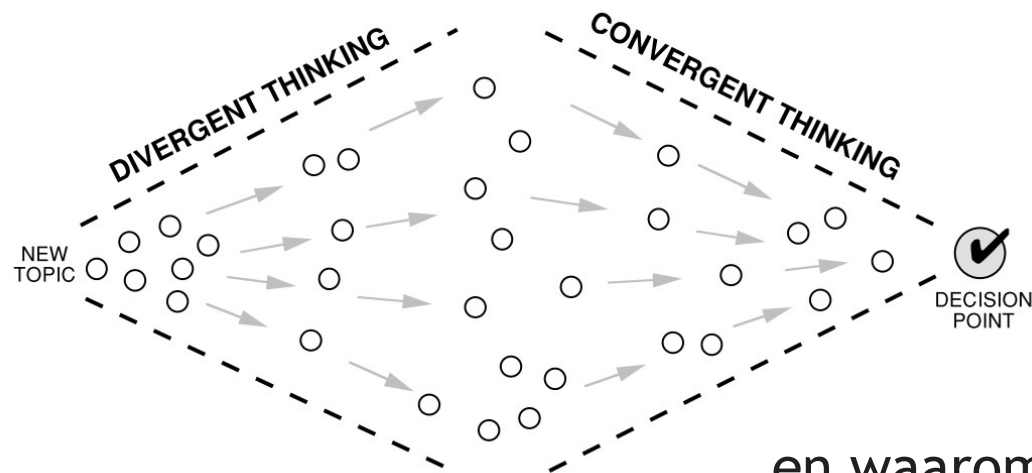


Inclusiveness

Bron: J Michgelsen et al. (2021). Decision-making dilemmas within integrated care service networks: A systematic literature review.

Besluitvorming in het samenwerkingsverband

Waarom zo waardevol...



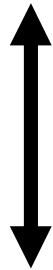
...en waarom zo lastig.

- Betere besluiten (meer perspectieven)
- Breder gedragen besluiten (meer impact)
- Grenzen tussen domeinen/organisaties/disciplines blijven bestaan!

Balanceer steeds om te komen tot besluiten

- Welke manier van besluitvorming past bij het type vraagstuk?
- Wie gaat het besluit vooral aan? Wie ondervindt de gevolgen?
- Wie heeft er mandaat om echt besluiten te kunnen nemen?
- Hoeveel partijen zitten er eigenlijk aan tafel?
- Hoe goed kennen/vertrouwen deze partijen elkaar?

Efficiënt



Inclusief

VARIANTEN:

Besluit ligt bij aangewezen individu – de rest levert input

Sub-comités / werkgroepen rondom afzonderlijke thema's

Besluit per meerderheid

Besluit bij unanieme steun

De wijsheid van de minderheid benutten

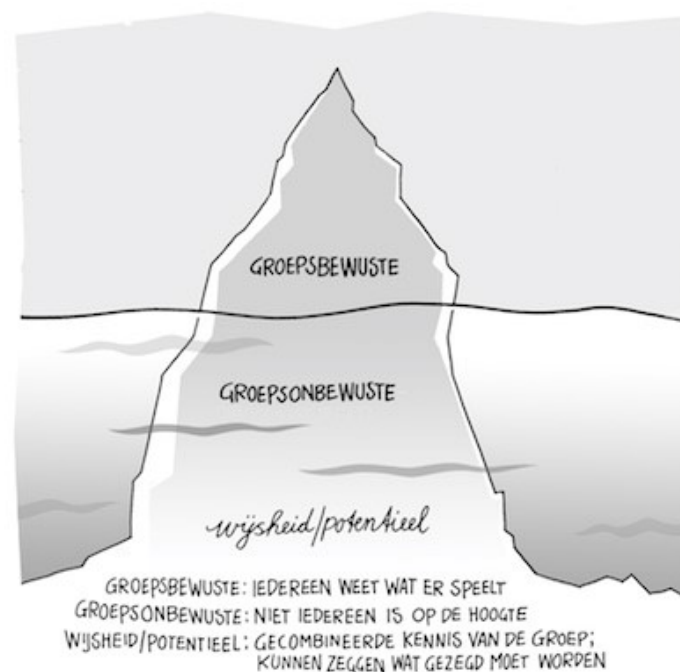


Netwerk samenleving,
netwerk governance

Deep Democracy

Bron: Role theory, Arnold Middell

- Benut verschillen in groepen om krachtige en gedragen besluiten te nemen.
- Actief ophalen van ideeën en overwegingen van de achterban
- Verrijk meerderheidsbesluit met de wijsheid van de minderheid (rationele en emotionele aspecten).
- Door de wijsheid van de minderheid toe te voegen aan besluiten, komt er een echte doorbraak op denken en doen.





Besluitvorming &
mandaat

Voortgang
maken

Netwerkinrichting

Vertrouwen &
waarden

Voortgang maken

Basic lessen



De volgorde van wat je doet maakt uit: vier ontwikkelingsfasen



Begin met de basics (top 10 fase 1)

Denk niet: iedereen weet wat het doel is. Zorg voor een gezamenlijke gedeelde opgave



Zorg voor coordinatie (centraal of door te beleggen)

Dat kost mankracht maar levert op



Betrek financiers en facilitators. Maar ook binnen huidige kaders kan er veel



Houd vol; werk ook aan de fundamentals (toezicht, verantwoording, sturing)

Governance Innovatie- en Adviescommissie (IAC)

Advies Governance van
samenwerkingsverbanden

"Niet samenwerken is geen optie meer."



Auteurs
Mirella Minkman, voorzitter
Michiel van Berckel Smit
Erik Dannenberg
Thea Heeren
Mark de Jong
José Lahelj
Marc van Ooijen
Ria Stegehuis
Daniël Waarsenburg, secretaris

Tekst casussen
Katherine Diaz
Doortje Boshuizen

Versie 14 juli 2021

Adviezen IAC

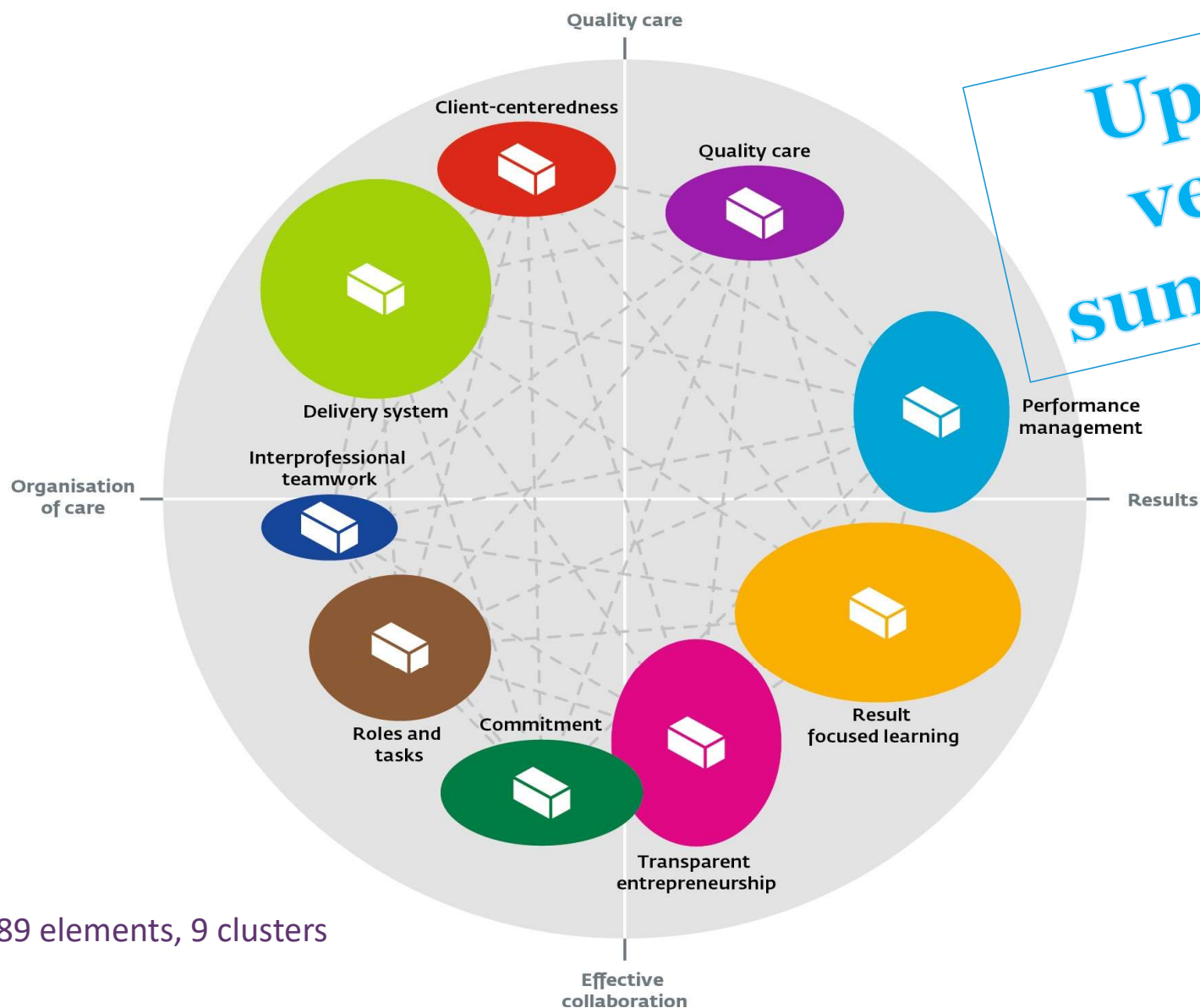
Samenwerkingsverbanden

- Op basis toets code aan uitgangspunt dat organiseren van samenwerking een reguliere opgave is
- Met input van een veldstudie, quick-scan codes andere sectoren, literatuurstudie en consultatie vertegenwoordigers en deelnemers casestudies

Kern advies:

- ✓ Vormgeven goede governance in samenwerkingsverbanden is een reguliere taak (en geen 'bijzondere' situatie)
- ✓ Passende governancestructuur afhankelijk van samenwerkingsvorm en fase
- ✓ Concrete aanscherpingen in de tekst van de code gericht op samenwerkingsverbanden die (nog) niet een zelfstandige governance structuur beogen

Development Model for Integrated Care



**Updated
version
summer '22**



89 elements, 9 clusters

4 Phases of development

1. Initiative and design phase

Exploring possibilities and chances, project design, agreements, target group

2. Experimental and execution phase

Defining aims and content, coordination care chain, experiments, health care logistics

3. Expansion and monitoring phase

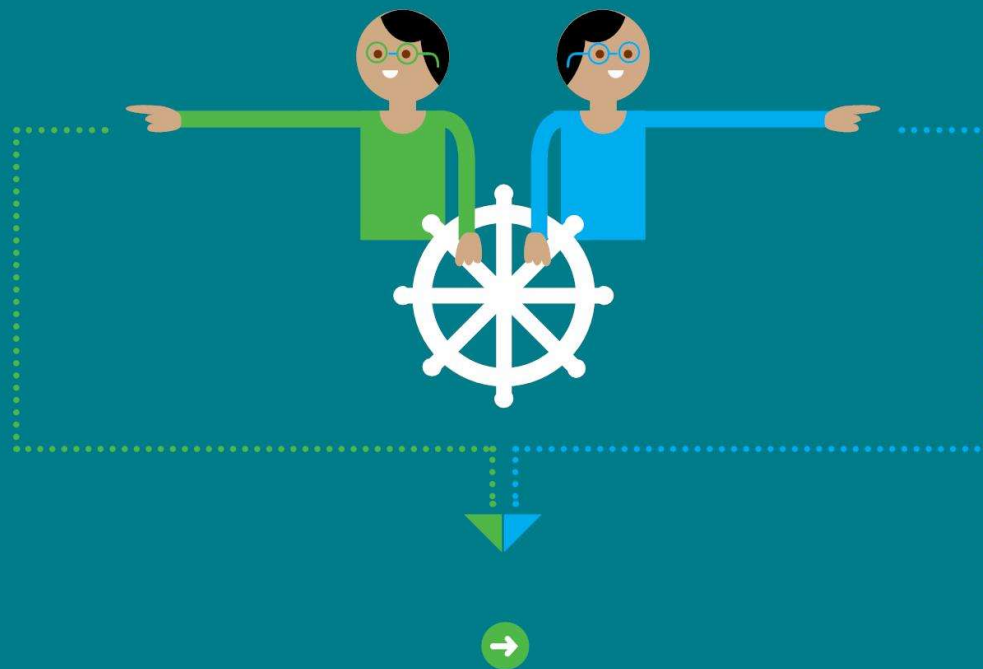
Further development and maturity, monitoring implemented, new questions emerge

4. Consolidation and transformation phase

Continues improvement, new ambitions or values, integrated structures

De governance van netwerkzorg ontrafeld

Waarom 'samen sturen' belangrijk én ingewikkeld is



Auteurs:

Ludo Glimmerveen

Nick Zonneveld

Jessica Michgelsen

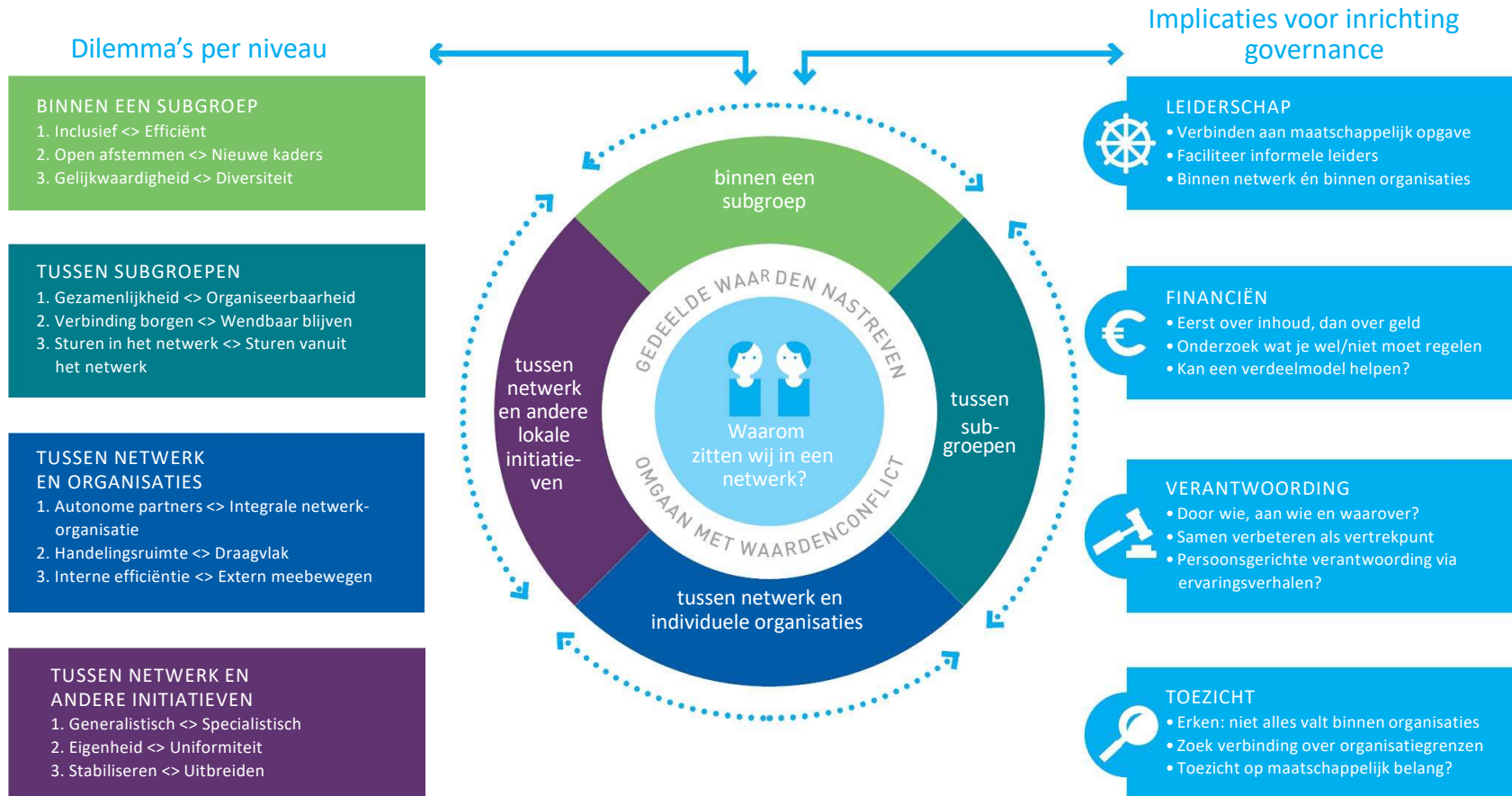
Monique Spierenburg

Sandra Dahmen

Elize van Wijk

Mirella Minkman

Governance in zorgnetwerken: afstemming bereiken op vier niveaus





Besluitvorming &
mandaat

Voortgang
maken

Netwerkinrichting

Vertrouwen &
waarden



Vertrouwen en waarden

Basic lessen



Aan vertrouwen moet je bouwen



Van 'netwerk-en' naar netwerksynergie,
naar netwerk effectiviteit

Trust-building loops, of het breekt af



Vaak te weinig aandacht voor normatieve
integratie

Niet alleen proces en structuur maar relatie



Maak onderliggende waarden expliciet

Ze zijn er toch en beïnvloeden gedrag



Een andere rol, vaak andere waarden

18 onderliggende waarden (onderzoek Zonneveld et al)

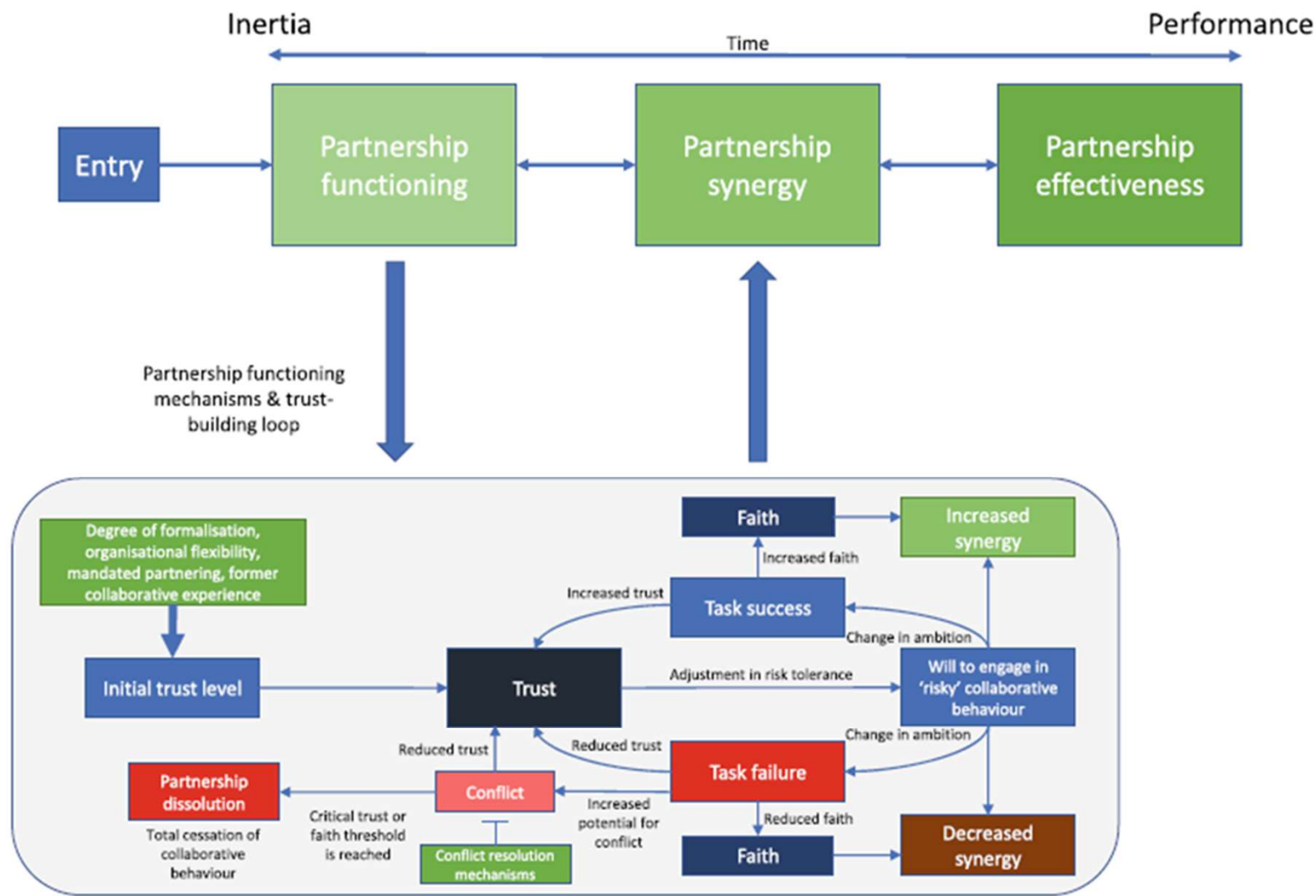


Fig. 3 Programme theory—depiction of main mechanisms and outcomes at play

Bron: [Aunger et al. \(2021\)](#). Why do some inter-organisational collaborations in healthcare work when others do not? A realist review

En wat is dan goed leiderschap?

Basic lessen



Complexe context vraagt om meer benigheid: innoveren en going concern



Veranderende samenleving vraagt om leiders die (tegengestelde) belangen kunnen overbruggen

Belangrijke vaardigheid: verbinden, kunnen opereren in complexe samenwerkingen



Besturen in partnerschap met 'wie het betreft'

Ondernemerschap vs maatschappelijke verantwoordelijkheid

Goede persoonsgerichte zorg vs schaarste

Innovatie vs organisatorische rust



Raad van Toezicht: meer gericht op maatschappelijke verantwoordelijkheid (vs 'zijn we in control')



Adaptiviteit; verandering is de constante, comfort in vinden

Dank voor uw aandacht

Prof. dr. Mirella M.N. Minkman

Voorzitter Raad van Bestuur

Vilans, Kennisorganisatie voor zorg en ondersteuning

Bijzonder Hoogleraar

Innovatie van organisatie en besturing van integrale zorg
University of Tilburg/ TIAS School for Business and Society

www.vilans.nl en www.tias.edu
m.minkman@vilans.nl en m.minkman@tias.edu

Assistente: Simone van Emmerloot s.vanemmerloot@vilans.nl



TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

