

Aan de slag met  
dilemma's als  
bestuurder in de  
*Twentse Transformatie*



Vilans

# Even voorstellen



**Expert**  
**Sandra Dahmen**

✉ s.dahmen@vilans.nl | ☎ 06 46 62 38 74 | [in](#)



**Senior onderzoeker**  
**Nick Zonneveld**

✉ n.zonneveld@vilans.nl | ☎ 06 15 14 90 45 | [in](#)

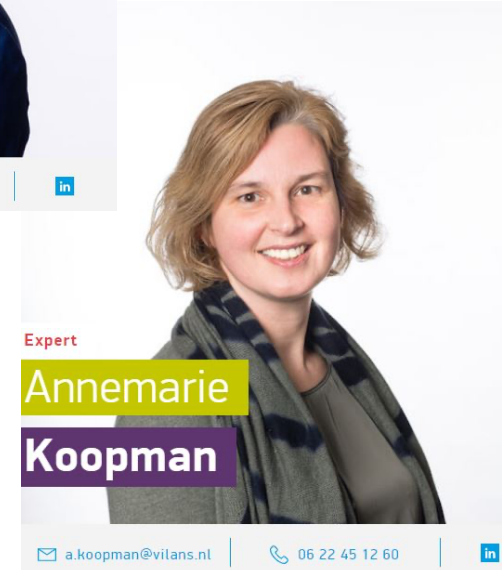


**Sander Merkus**  
Senior onderzoeker  
S.merkus@vilans.nl



**Junior onderzoeker**  
**Jessica Michgelsen**

✉ j.michgelsen@vilans.nl | ☎ 06 22 81 00 82 | [in](#)



**Expert**  
**Annemarie Koopman**

✉ a.koopman@vilans.nl | ☎ 06 22 45 12 60 | [in](#)

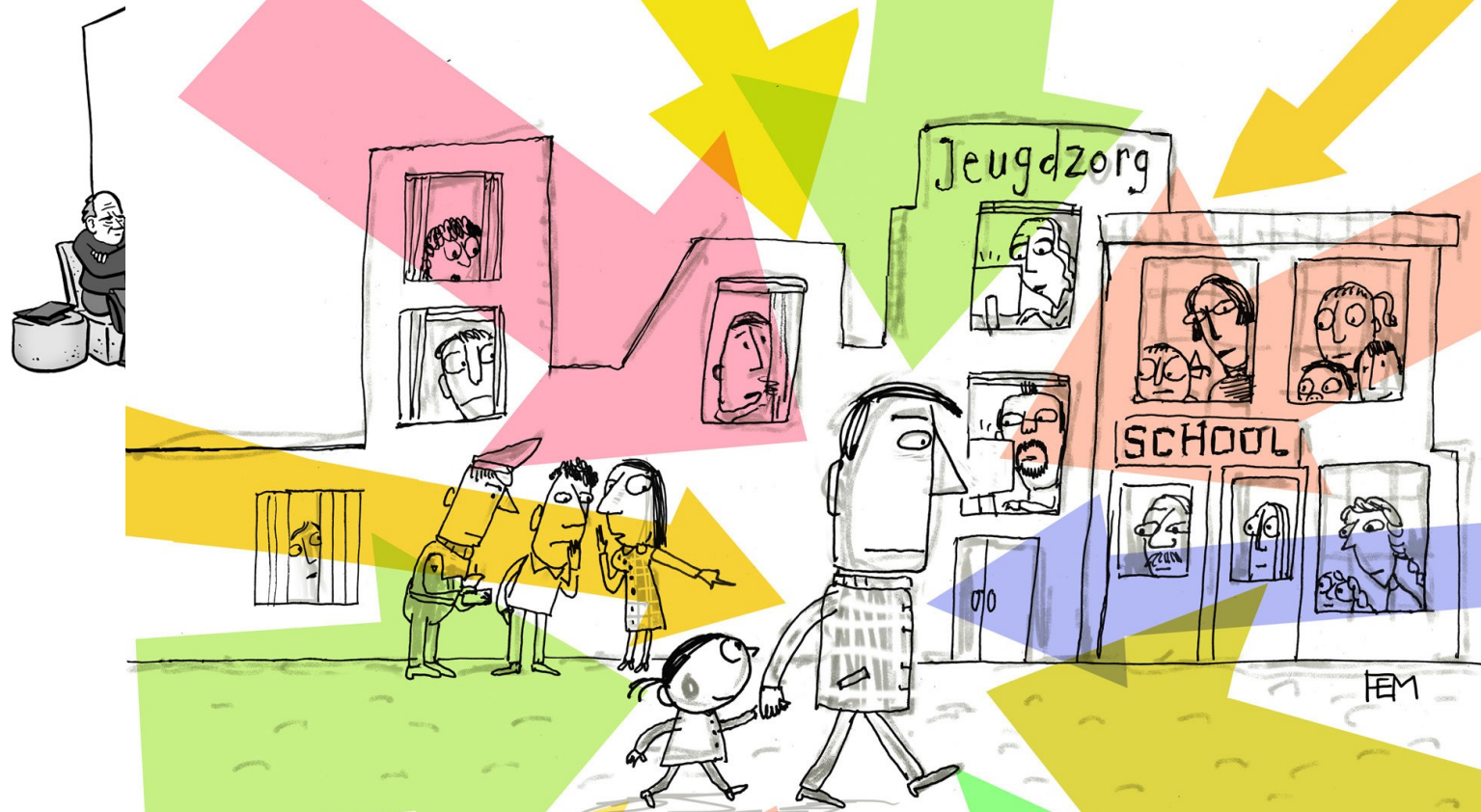


**“Ieder kind verdient perspectief op een mooie toekomst”**

# Waar gaan we samen op inzoomen?

- 1) Welke **complexe uitdagingen** komen er op jullie af in de jeugdhulp?
- 2) Complexe uitdagingen vragen om samenwerking tussen organisaties/domeinen/sectoren → **netwerkbeweging** (= o.a. Twentse Transformatie)
- 3) Wat voor soort **dilemma's** komen kijken bij die netwerkbeweging?  
→ In de workshops praten we door over **jullie ervaren dilemma's als bestuurders**

# 1. Welke complexe uitdagingen spelen in de jeugd(zorg)?



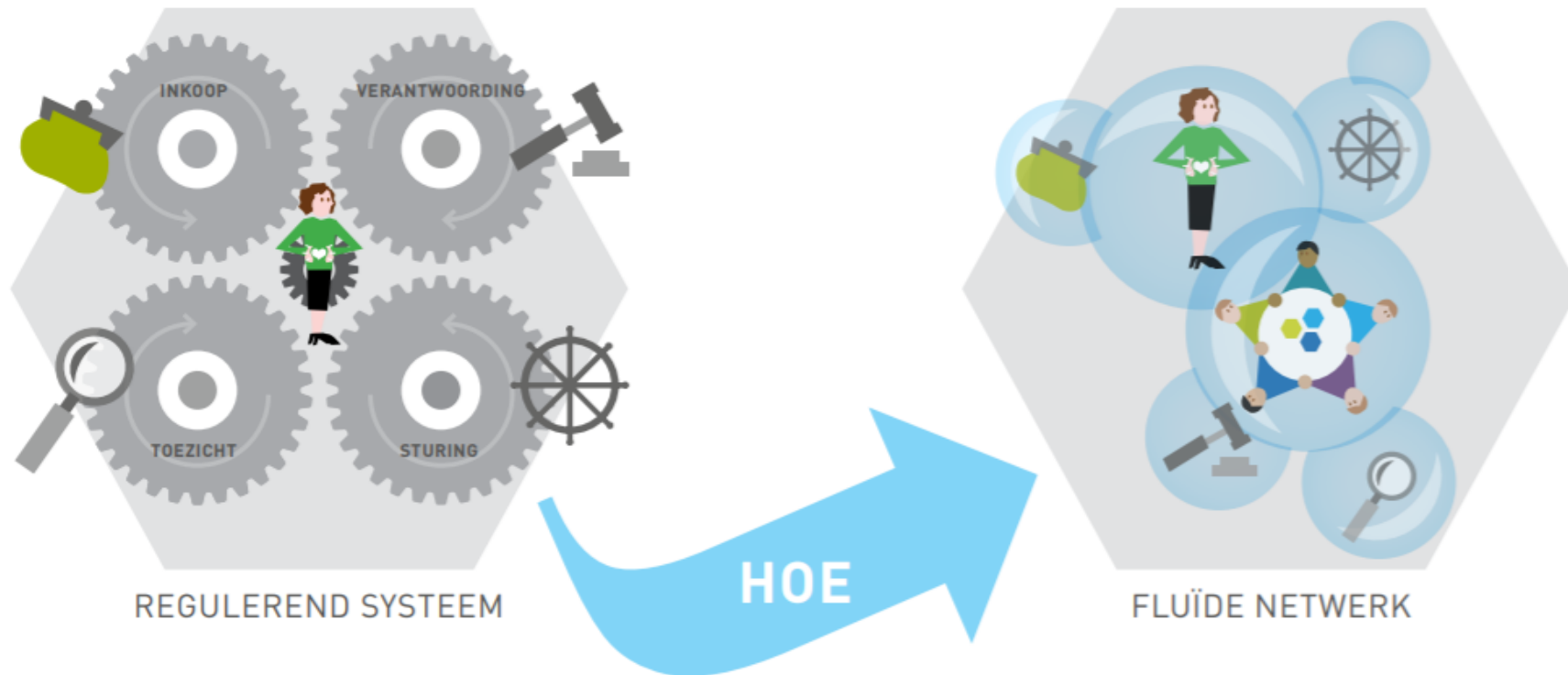
pieren



## 2. Netwerkbeweging: samen complexe uitdagingen oppakken

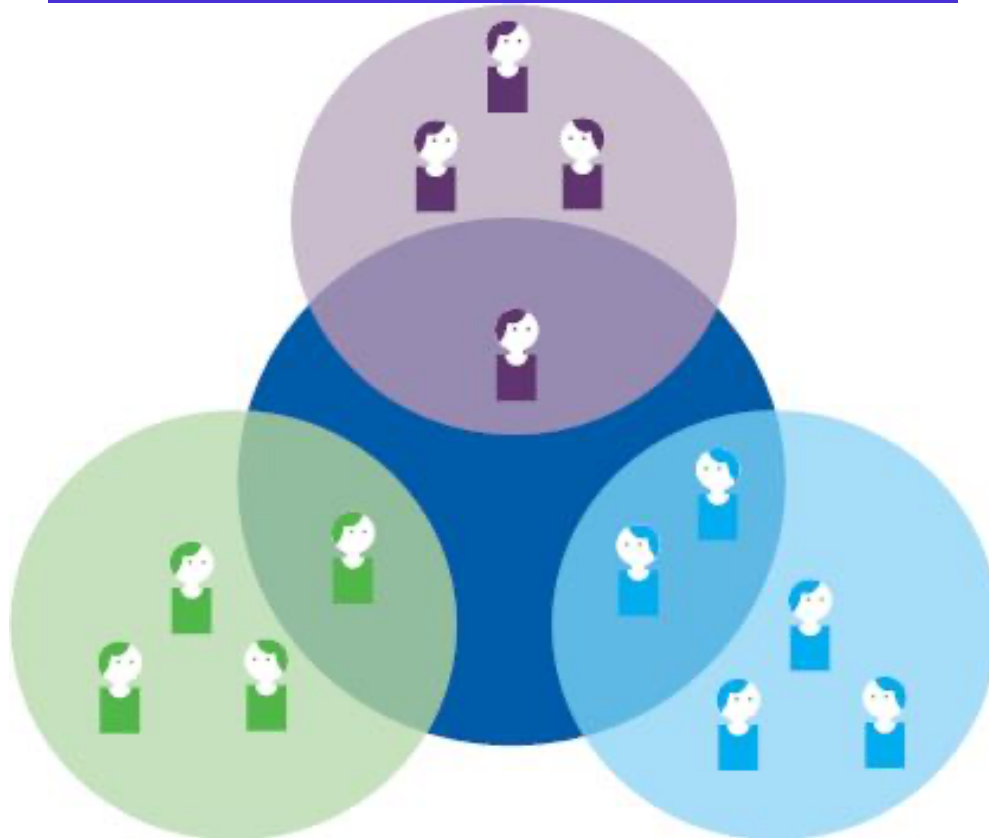


## 2. Netwerkbeweging vraagt om anders organiseren



# Jeugd in Twente

## Bestuurlijke trekkers



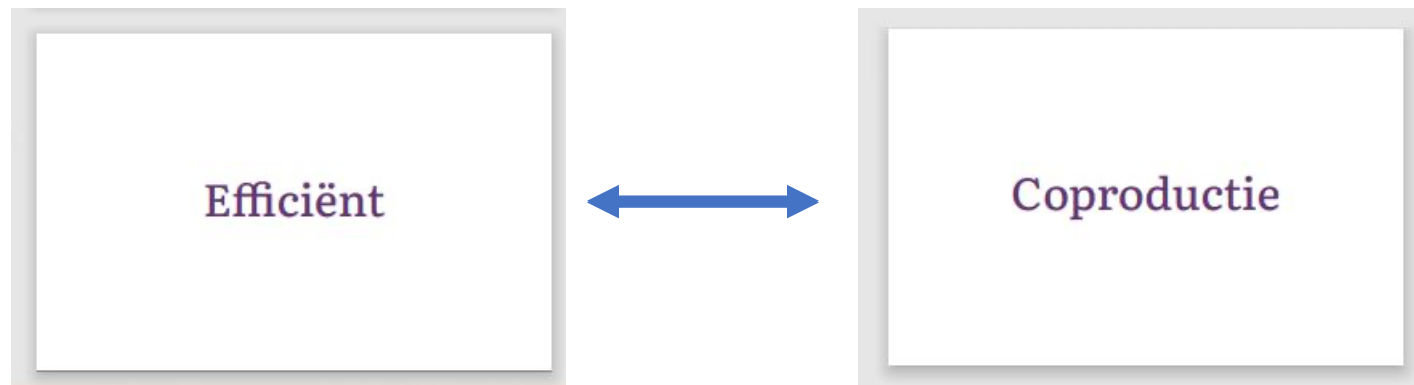
### Wat betekent dat voor u als bestuurder?

- Wat doet u anders hierdoor?
- Hoe knelt deze gezamenlijke opgave met uw organisatie opgave? Hoe neemt u uw managers en medewerkers hierin mee?
- Hoe gaat u om met het feit dat u wel verantwoordelijk bent, en maar beperkte invloed heeft?
- Hoe gaat u om met botsende belangen?
- Aan wie verantwoord u als bestuurder in een netwerk? Hoe neemt u uw RvT mee?



## 2. Netwerkbeweging: anders organiseren

### Botsende waarden in netwerksamenwerking



## 2. Netwerkbeweging: anders organiseren

### Botsende waarden in netwerksamenwerking

Gedeelde  
verantwoordelijkheid

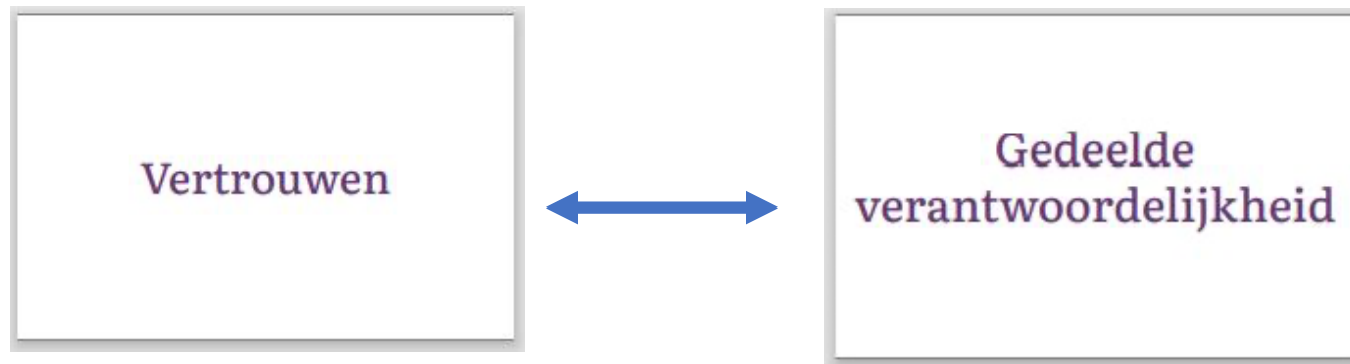


Flexibel



## 2. Netwerkbeweging: anders organiseren

### Botsende waarden in netwerksamenwerking



## 2. Netwerkbeweging: anders organiseren

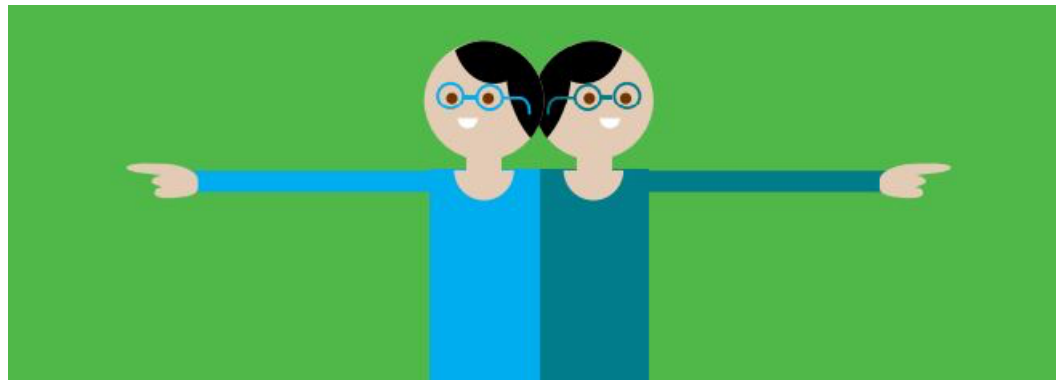
### **Botsende waarden in netwerksamenwerking**

Verschillen in interpretatie van waarden



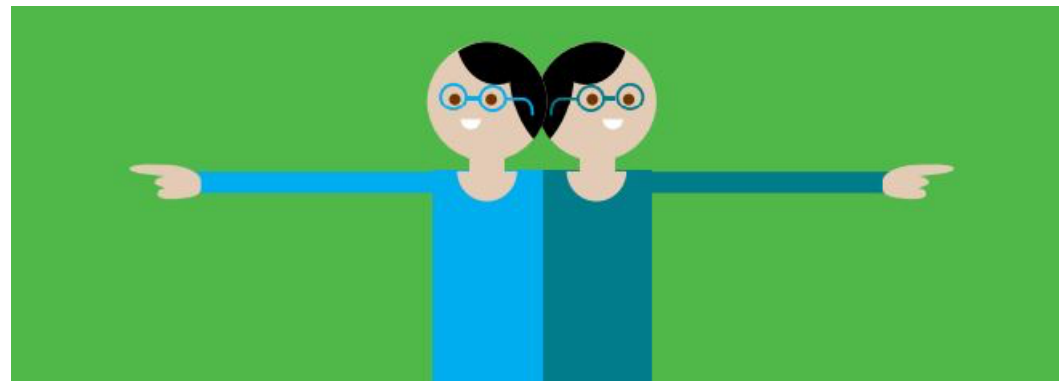
### 3. Wat voor soort dilemma's komen kijken bij zo'n netwerkbeweging?

“Ik denk: hoe groter het aantal deelnemers in een netwerk, hoe ingewikkelder het wordt’, aldus één van de netwerkleden. Ze wijst daarmee direct op een centrale uitdaging voor het netwerk: niet te groot en te log worden, maar wél alle relevante organisaties uit het werkgebied betrekken.”



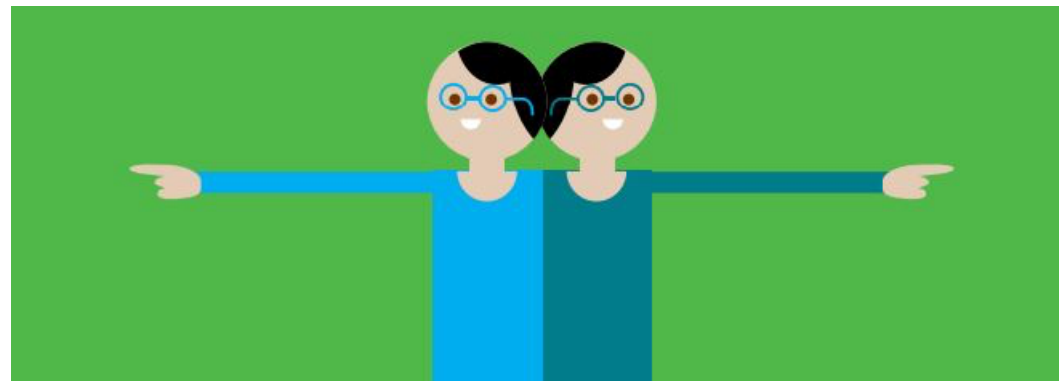
### 3. Wat voor soort dilemma's komen kijken bij zo'n netwerkbeweging?

“Hoe blijf je slagvaardig en wendbaar in een netwerk zonder het draagvlak vanuit je eigen organisatie te verliezen? “Vaak kost het intern meer energie om dingen afgestemd te krijgen dan in het netwerk.”



### 3. Wat voor soort dilemma's komen kijken bij zo'n netwerkbeweging?

“De hoeveelheid overleggen in de regio leidt regelmatig tot verwarring. Bijvoorbeeld: wie ontwikkelt precies welk protocol? En wie gaat dit vervolgens wel of niet gebruiken? Wie mag eigenlijk welk besluit nemen? Al deze parallelle pogingen tot afstemming versterken in feite de behoefte aan afstemming.”





# Dilemma's per netwerkniveau



## Dilemma's per niveau

### BINNEN EEN SUBGROEP

1. Inclusief <> Efficiënt
2. Open afstemmen <> Nieuwe kaders
3. Gelijkwaardigheid <> Diversiteit

### TUSSEN SUBGROEPEN

1. Gezamenlijkheid <> Organiseerbaarheid
2. Verbinding borgen <> Wendbaar blijven
3. Sturen in het netwerk <> Sturen vanuit het netwerk

### TUSSEN NETWERK EN ORGANISATIES

1. Autonome partners <> Integrale netwerkorganisatie
2. Handelingsruimte <> Draagvlak
3. Interne efficiëntie <> Extern meebewegen

### TUSSEN NETWERK EN ANDERE INITIATIEVEN

1. Generalistisch <> Specialistisch
2. Eigenheid <> Uniformiteit
3. Stabiliseren <> Uitbreiden



## Implicaties voor inrichting governance

### LEIDERSCHAP

- Verbinden aan maatschappelijk opgave
- Faciliteer informele leiders
- Binnen netwerk én binnen organisaties

### FINANCIËN

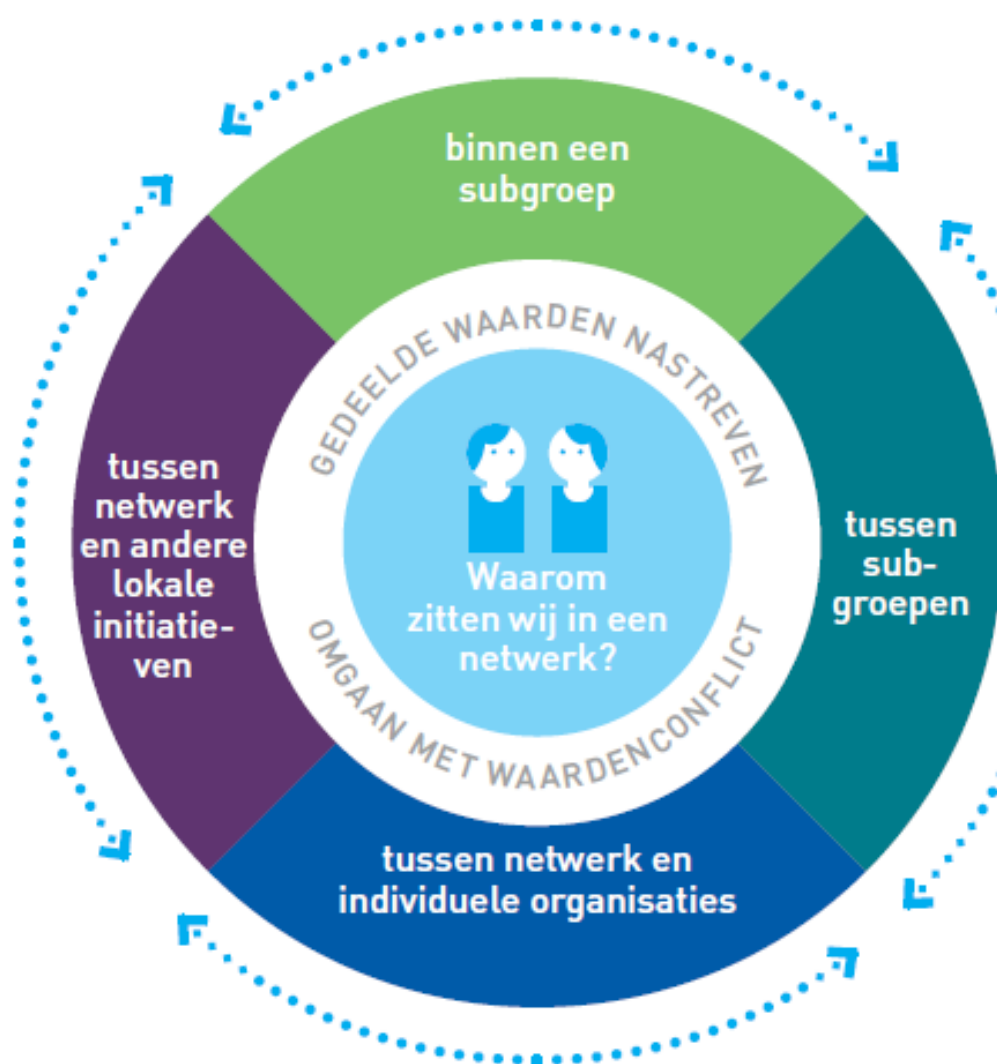
- Eerst over inhoud, dan over geld
- Onderzoek wat je wel/niet moet regelen
- Kan een verdeelmodel helpen?

### VERANTWOORDING

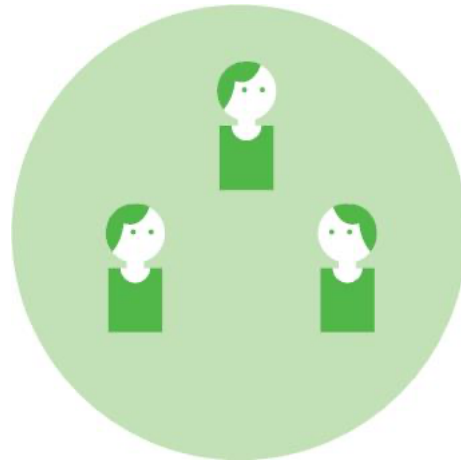
- Door wie, aan wie en waarover?
- Samen verbeteren als vertrekpunt
- Persoonsgerichte verantwoording via ervaringsverhalen?

### TOEZICHT

- Erken: niet alles valt binnen organisaties
- Zoek verbinding over organisatiegrenzen
- Toezicht op maatschappelijk belang?



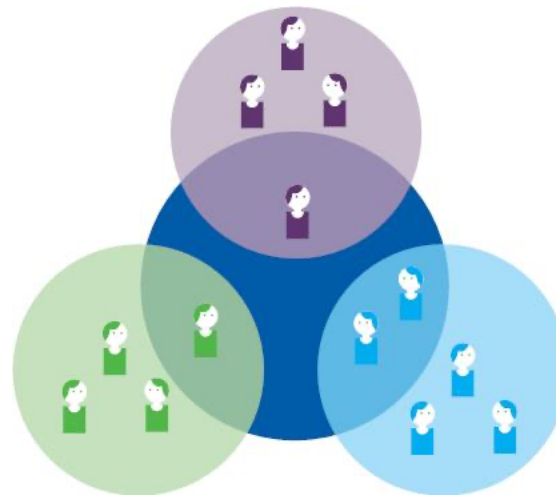
# Dilemma's per niveau



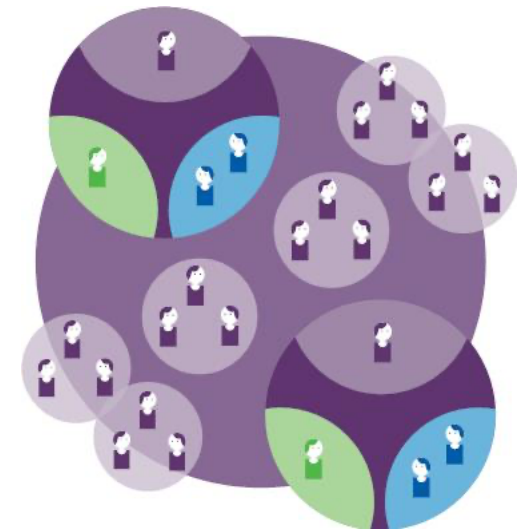
Binnen subgroep



Tussen subgroepen

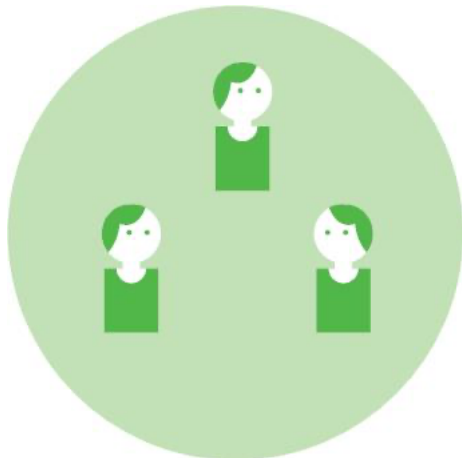


Tussen netwerk en individuele organisaties



Tussen netwerk en andere lokale initiatieven

# Dilemma's binnen een subgroep



DILEMMA 1: inclusief versus efficiënt

**Hoe houd je iedereen aangehaakt zonder daadkracht te verliezen?**

---

DILEMMA 2: open afstemmen versus nieuwe kaders

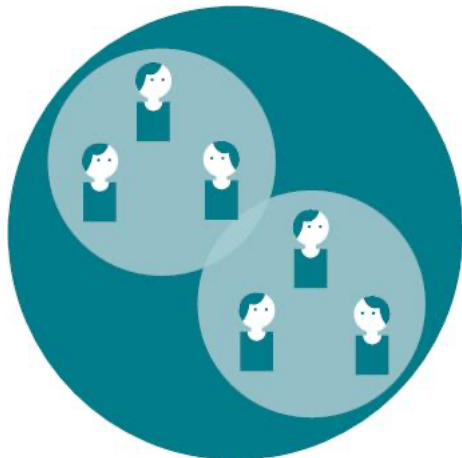
**Hoe geef je samen richting aan je netwerk?**

---

DILEMMA 3: gelijkwaardigheid versus diversiteit

**Hoe trek je samen op ondanks uiteenlopende (machts)posities, belangen en perspectieven?**

# Dilemma's tussen subgroepen



DILEMMA 1: gezamenlijkheid versus organiseerbaarheid

**In welke mate splits je je netwerk op in subgroepen?**

---

DILEMMA 2: verbinding borgen versus wendbaar blijven

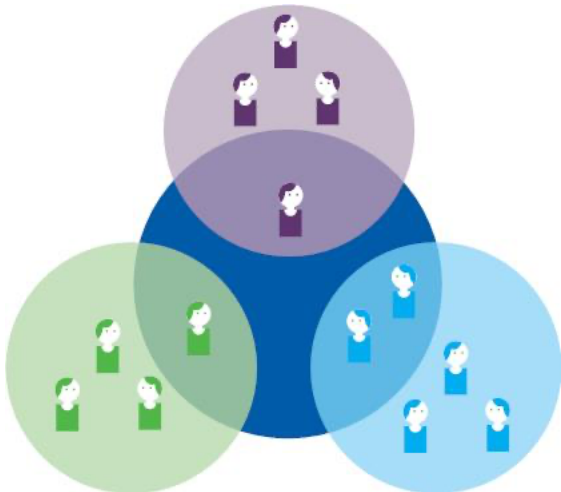
**Hoe zorg je voor afstemming tussen subgroepen?**

---

DILEMMA 3: sturen in het netwerk versus sturen vanuit het netwerk

**Wat is de rol van een bestuurlijke subgroep?**

# Dilemma's tussen netwerk en individuele partners



DILEMMA 1: autonome netwerkpartners versus integrale netwerkorganisatie

**Hoe formeel richt je het netwerk in?**

---

DILEMMA 2: handelingsruimte versus draagvlak

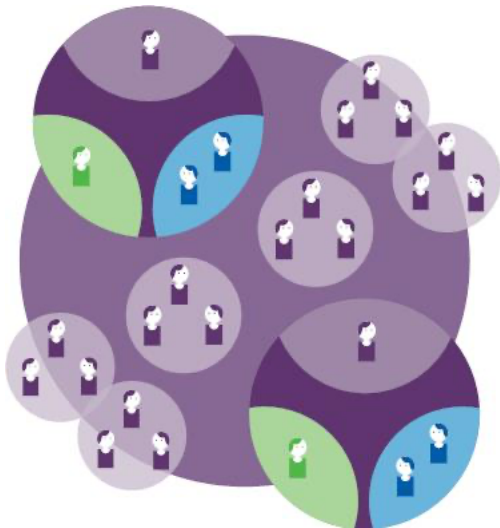
**Hoe organiseer je voldoende mandaat zonder voor de troepen uit te lopen?**

---

DILEMMA 3: interne efficiëntie versus extern meebewegen

**Hoe voorkom je dat netwerkdeelname tot versnipperde organisaties leidt?**

# Dilemma's tussen netwerk en lokale initiatieven



DILEMMA 1: generalistisch versus specialistisch

**Hoe verbind je thema's zonder diepgang te verliezen?**

DILEMMA 2: eigenheid versus uniformiteit

**Is het stroomlijnen van werkwijzen tussen netwerken wenselijk?**

DILEMMA 3: stabiliseren versus uitbreiden

**Eerst de boel op orde of toch al nieuwe partijen aanhaken?**

## Dilemma's per niveau

### BINNEN EEN SUBGROEP

1. Inclusief <> Efficiënt
2. Open afstemmen <> Nieuwe kaders
3. Gelijkwaardigheid <> Diversiteit

### TUSSEN SUBGROEPEN

1. Gezamenlijkheid <> Organiseerbaarheid
2. Verbinding borgen <> Wendbaar blijven
3. Sturen in het netwerk <> Sturen vanuit het netwerk

### TUSSEN NETWERK EN ORGANISATIES

1. Autonome partners <> Integrale netwerkorganisatie
2. Handelingsruimte <> Draagvlak
3. Interne efficiëntie <> Extern meebewegen

### TUSSEN NETWERK EN ANDERE INITIATIEVEN

1. Generalistisch <> Specialistisch
2. Eigenheid <> Uniformiteit
3. Stabiliseren <> Uitbreiden



## Implicaties voor inrichting governance



### LEIDERSCHAP

- Verbinden aan maatschappelijk opgave
- Faciliteer informele leiders
- Binnen netwerk én binnen organisaties



### FINANCIËN

- Eerst over inhoud, dan over geld
- Onderzoek wat je wel/niet moet regelen
- Kan een verdeelmodel helpen?



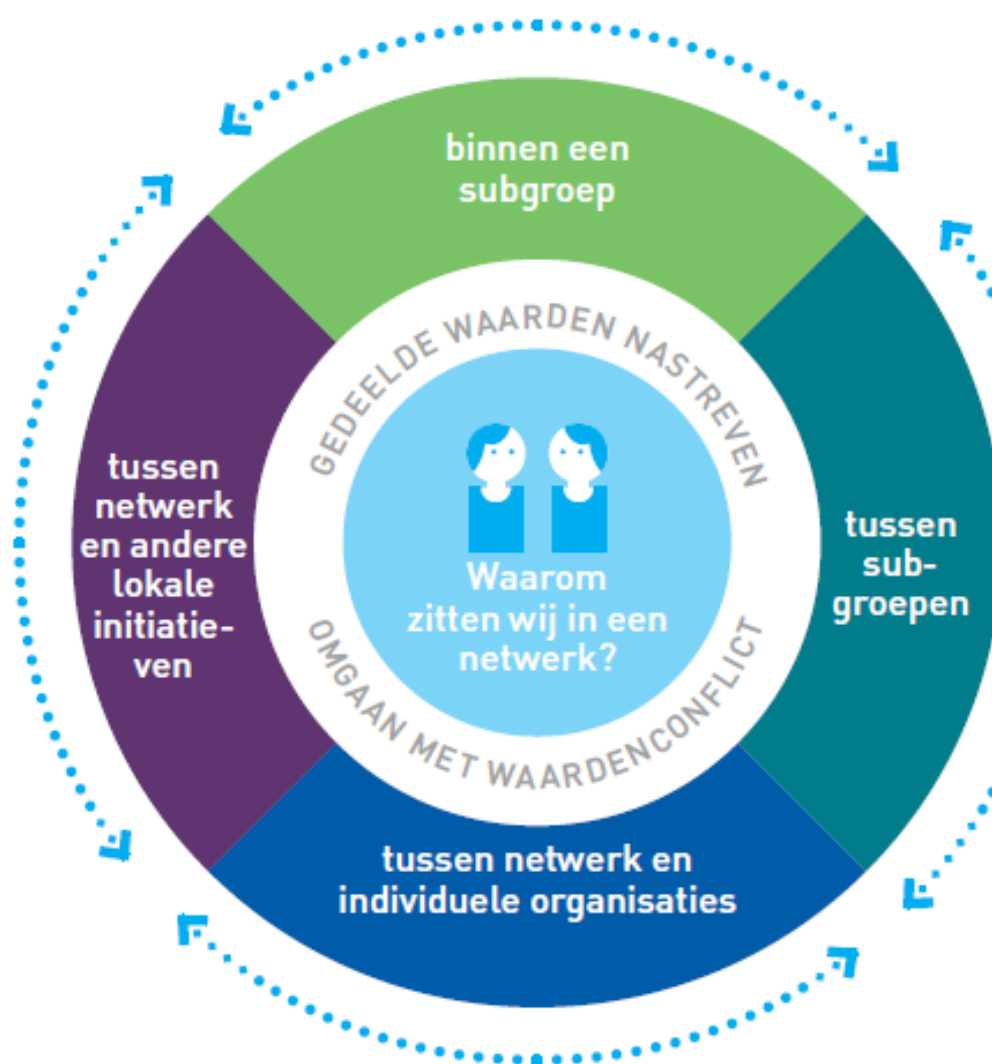
### VERANTWOORDING

- Door wie, aan wie en waarover?
- Samen verbeteren als vertrekpunt
- Persoonsgerichte verantwoording via ervaringsverhalen?



### TOEZICHT

- Erken: niet alles valt binnen organisaties
- Zoek verbinding over organisatiegrenzen
- Toezicht op maatschappelijk belang?





**Zelf aan de slag met dilemma's in de workshops**