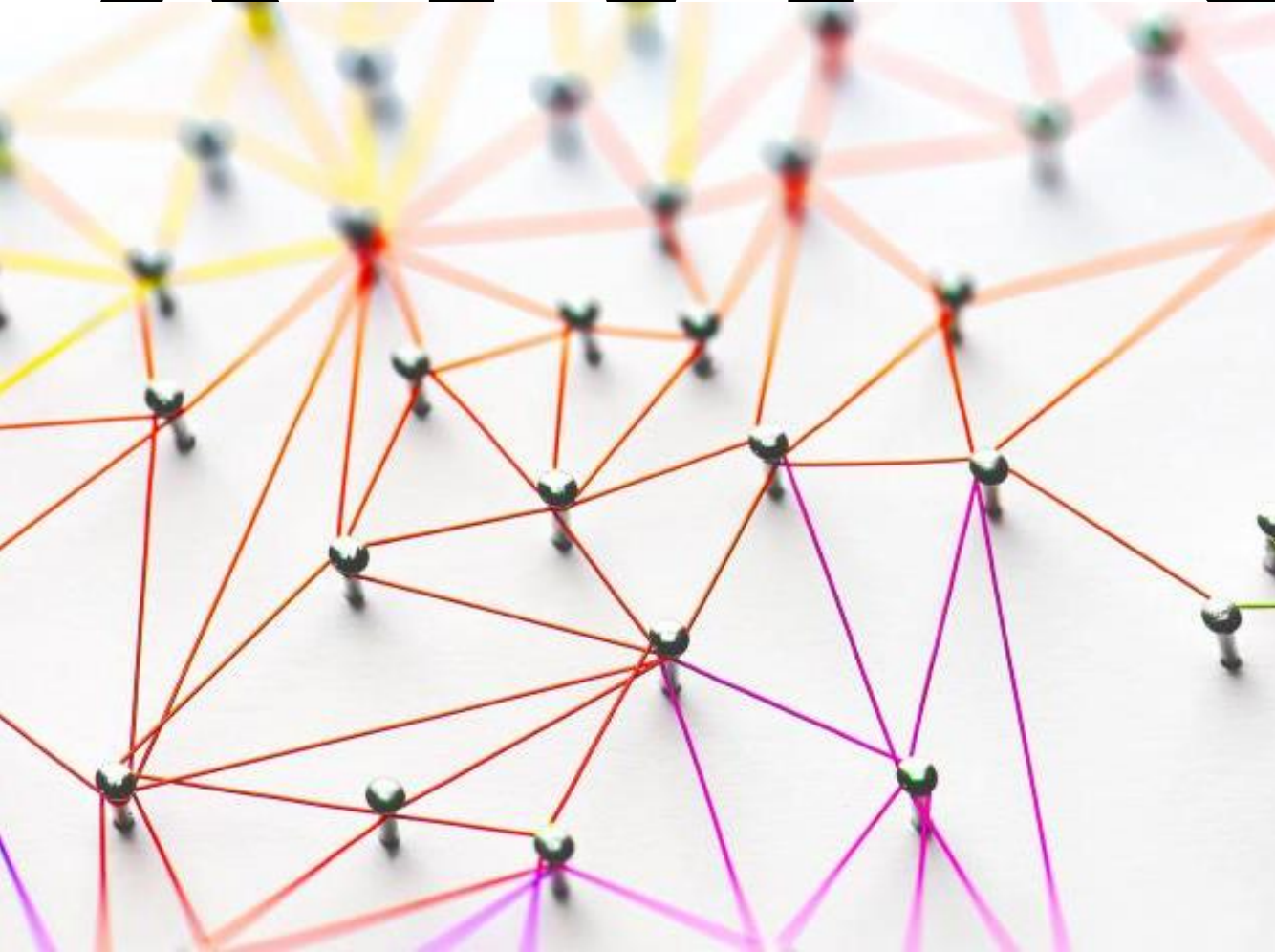


AMSC



Organisatienetwerken Organisatievorm van nu én van de toekomst

Prof. dr. Bart Cambré

2023

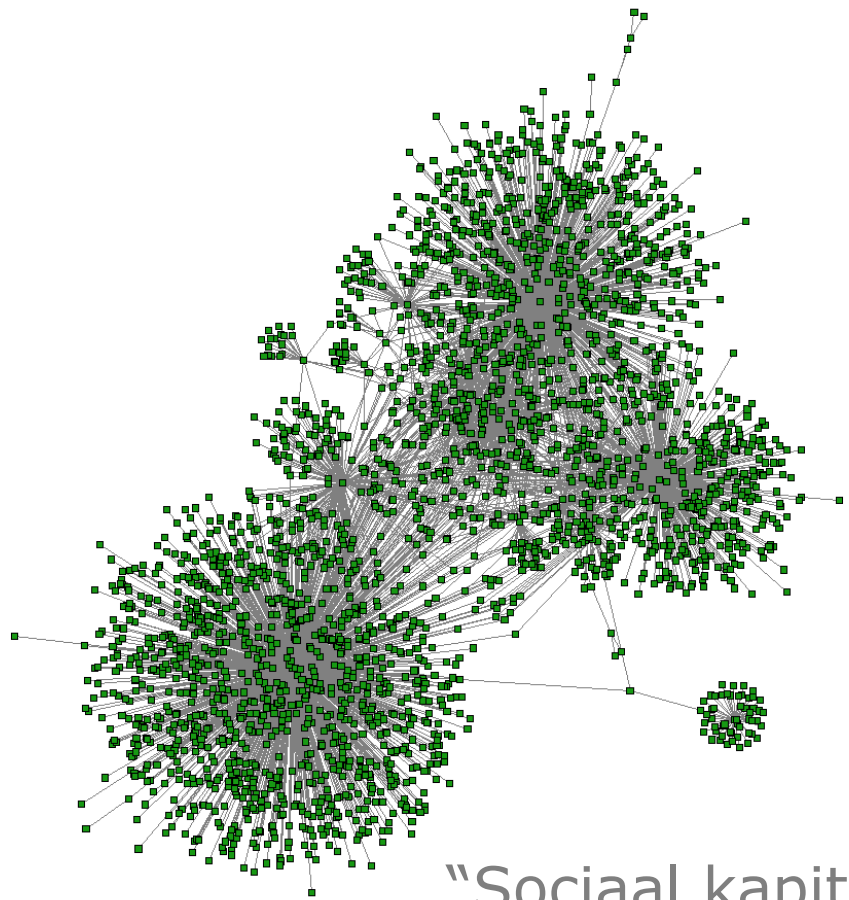
Antwerp Management School

Vicky Geunes (Chef 't Zilte)

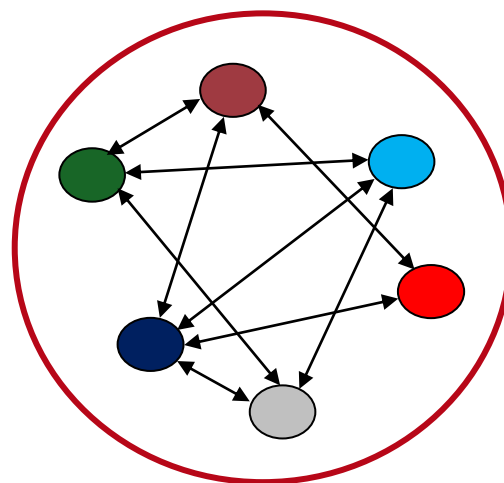
‘Wat de crisis Geunes heeft geleerd: **als je met anderen samenwerkt, kun je jezelf versterken.** ‘Met The Best of Antwerp werkten we complementair. Ieder heeft zijn sterktes. Als je die samenlegt, krijg je het beste resultaat. Je moet niet altijd concurreren. *If you can't beat them, join them.* Versterk elkaar. Dan krijg je pas een solide bedrijf. Zulke kruisbestuivingen, natuurlijke samenwerkingen, dat wordt de toekomst.’

<https://www.tijd.be/connect/telenet/de-verderkijkers/podcast-viki-geunes-inspiratie-krijg-je-in-een-pauzemoment-als-je-hoofd-leeg-is/10237414.html>

Twee types netwerken



“Sociaal kapitaal”

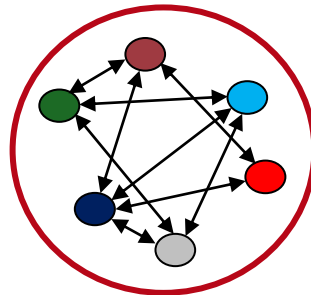


→ resultaat

“Organisatiedesign”

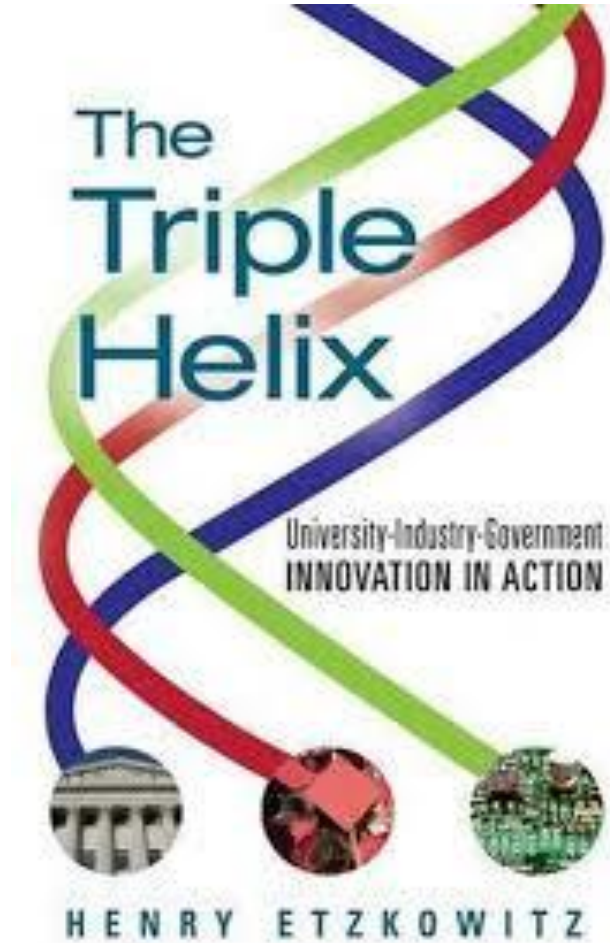
Organisatienetwerk

Het verbinden en delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van soevereine en unieke organisaties om samen een resultaat te bewerkstelligen dat geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen



Resultaat

Voor sommige projecten heb je anderen nodig



Art. 107 Netwerken

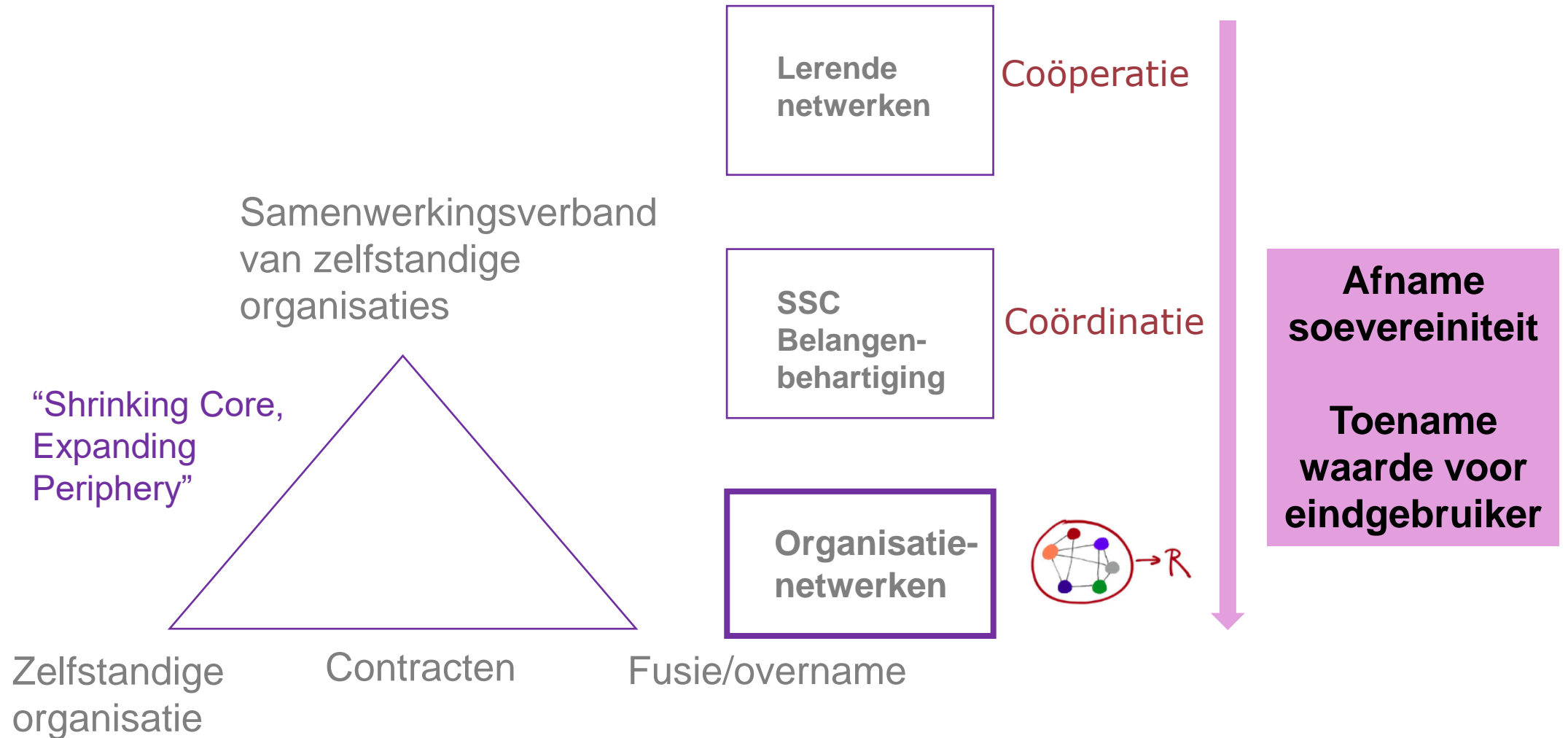


Netwerk

Geestelijke Gezondheid

Aalst Dendermonde Sint-Niklaas

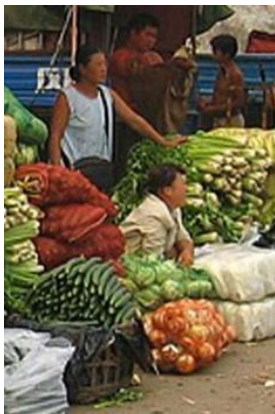
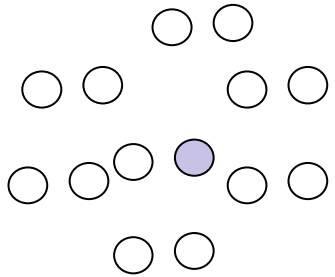
Samenwerken tussen organisaties



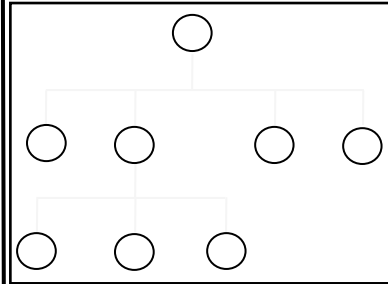
<i>Coöperatie netwerk</i>	Doelstelling	Risico voor de partijen	Interdependentie	Ratio	Tijd/slaagkans	Winst voor de cliënt?
<i>Coöperatie netwerk</i>	Delen van informatie en expertise Kennis- en lerende netwerken	Laag risico, autonomie wordt niet aangetast	Laag	Efficiëntie	1 jaar/ 40 %	WEINIG
<i>Coördinatie netwerk</i>	Shared services / belangenbehartiging	Planning en afstemming . Delen maar niet in de kern	Midde n	Efficiëntie	2 jaar/ 30%	WEINIG
<i>Organisatie- netwerk</i>	Stijgt boven organisatie uit. Synergie om nieuwe dingen te	Netwerk-producten door aanpassing werkwijze	Ze er hoog	Effectiviteit	3 jaar/ 20%	VEEL

Organisatienetwerk als vorm

Markt/
Competitie
“buy”



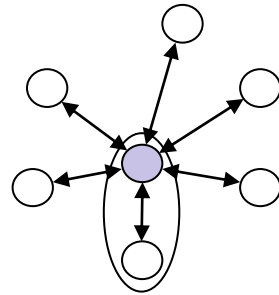
Hiërarchie
“make”



Regelgeving en
bureaucratie

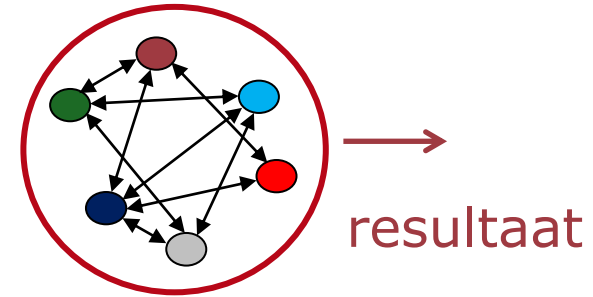


Samenwerken
“ally”



Samenwerken met
anderen om de
toegang tot
middelen te
verzekeren of
onzekerheden te
reduceren, etc.

Organisatie-
netwerk
“join”



Netwerk als
productiesysteem.
Er wordt waarde
gecreëerd op het niveau
van het netwerk.

Operationele complexiteit

Wanneer organisatienetwerken als organisatievorm gebruiken?

- Nood aan **competenties** die verspreid zijn over verschillende soevereine organisaties
- Antwoord op **complexe** problemen of vereisten (“wicked problems”)
- Het leveren van **maatwerk**: een uniek product/dienst/ervaring

Simple, Complicated and Complex Problems

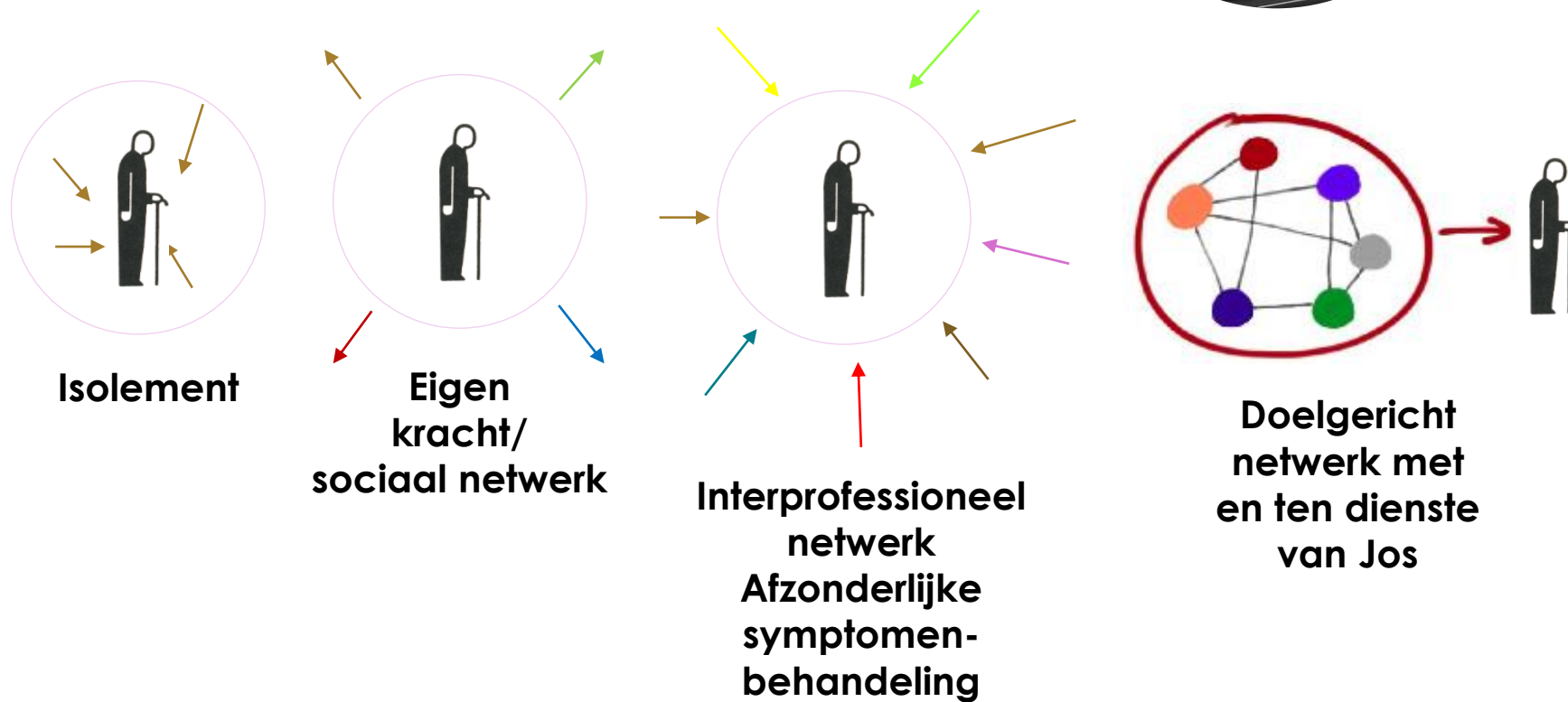
SIMPLE	COMPLICATED	COMPLEX
Baking a Cake	Sending a Rocket to the Moon	Raising a Child
The recipe is essential.	Rigid protocols or formulas are needed.	Rigid protocols have a limited application or are counter-productive.
Recipes are tested to assure easy replication.	Sending one rocket increases the like lihood that the next will also be a success.	Raising one child provides experience but is no guarantee of success with the next.
No particular expertise is required, but experience increases success rate.	High levels of expertise and training in a variety of fields are necessary for success.	Expertise helps but only when balanced with responsiveness to the particular child.
A good recipe produces nearly the same cake every time.	Key elements of each rocket must be identical to succeed.	Every child is unique and must be understood as an individual.
The best recipes give good results every time.	There is a high degree of certainty of outcome.	Uncertainty of outcome remains.
A good recipe notes the quantity and nature of the "parts" needed and specifies the order in which to combine them, but there is room for experimentation.	Success depends on a blueprint that directs both the development of separate parts and specifies the exact relationship in which to assemble them.	Can't separate the parts from the whole; essence exists in the relationship between different people, different experiences, different moments in time.

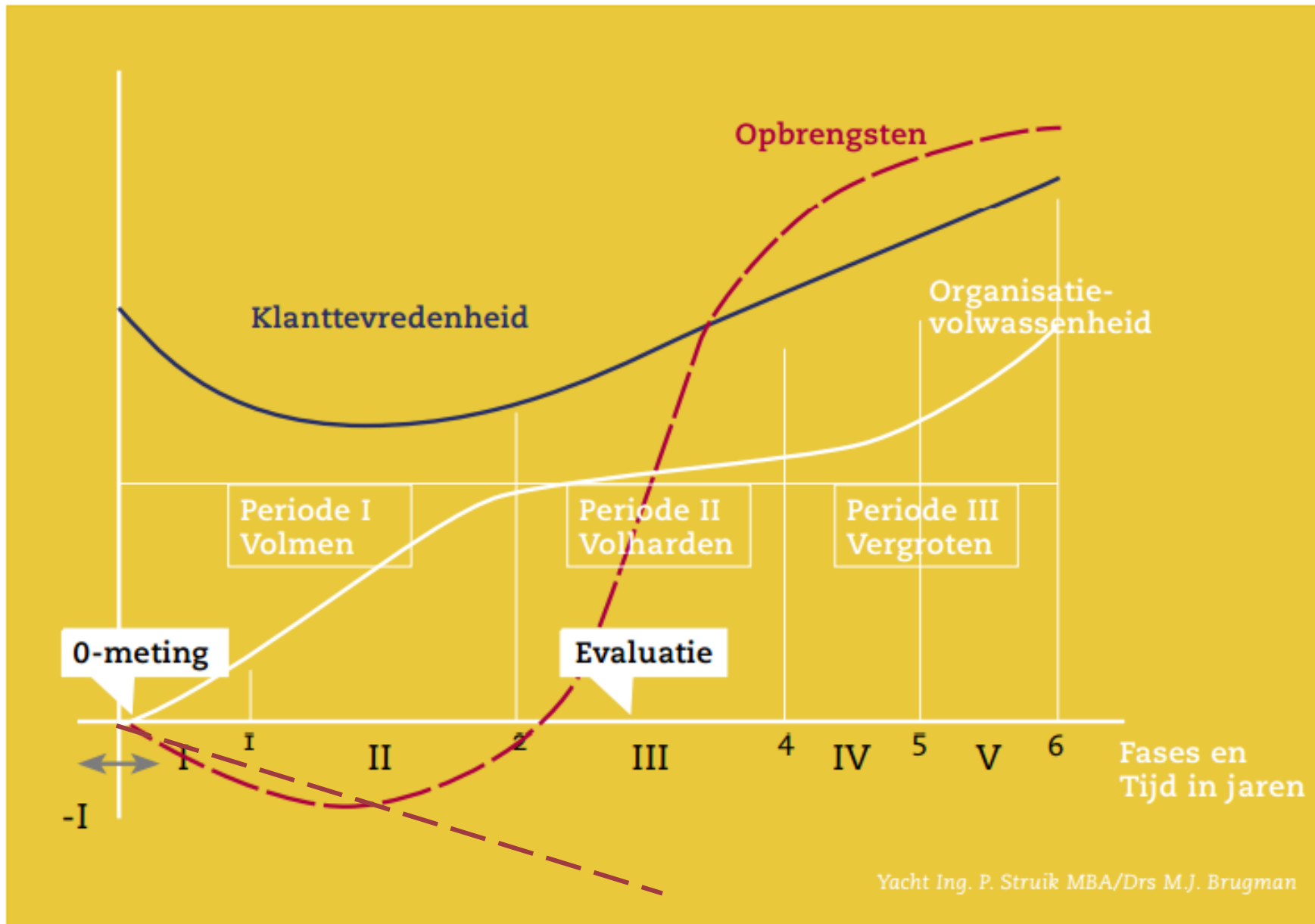
Source: Westley, F., B. Zimmerman and M. Q. Patton, 2006, *Getting to Maybe: How the World is Changed*.

Mogelijke zorgtrajecten



De Jos





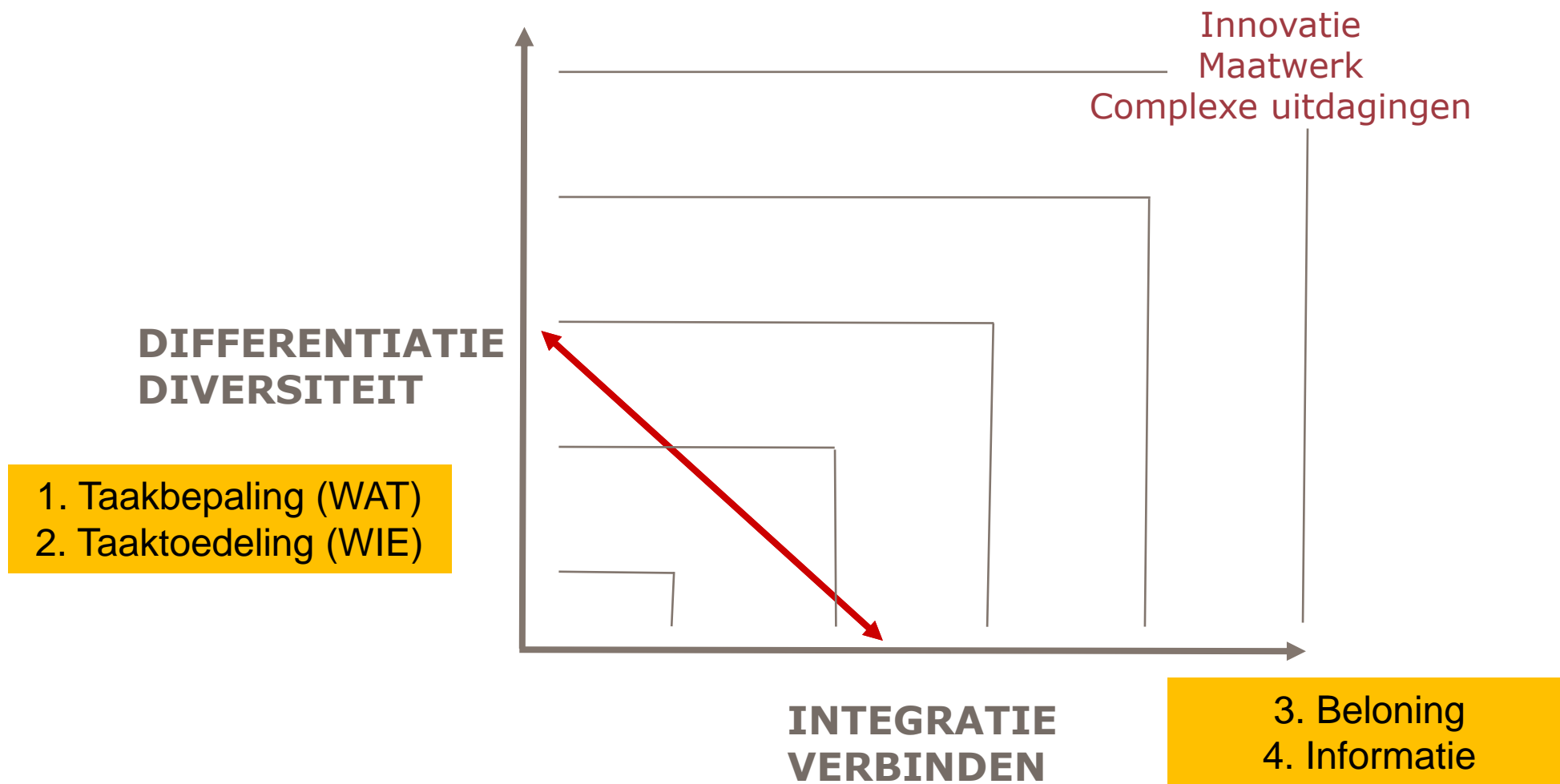
Figuur 1. Life Cycle Model SSC.

Netwerkklogica



Valkuil: teveel aandacht voor structuur

Kern van de zaak



Differentiatie



Zoveel als nodig, maar niet meer...

Opgepast



Free riders, subsidiejagers, spionage

Differentiatie

Case Daniëlla

Gehandicapte Daniëlla uit Groningen stierf 'gruweldood'

Aanbevelen Delen 4,1K Tweet 110 8+1 15

Door: redactie
15-10-13 - 08:28 bron: Algemeen Dagblad

BEWAAR



Weerloos meisje werd mishandeld met honkbalknuppel

Daniëlla Priscilla van Bergen. © Privé/AD..

De op 20 juli 'van de trap gevallen' verstandelijk gehandicapte Daniëlla (20) blijkt volgens het politiedossier onder de ogen van haar moeder een gruwelijke marteldood te zijn gestorven. Een veiligheidsplan van Jeugdzorg kon haar niet beschermen

GERELATEERD NIEUWS



Politie rijdt bestelbus met hennep klem



Onthutste zeehondenredders: huilers hadden het goed bij ons



Flinke aardbeving gevoeld in centrum van Groningen

MEER OVER

GRONINGEN

PROVINCIE GRONINGEN

POLITIE

AD compleet + Samsung Tablet
7,24 per week

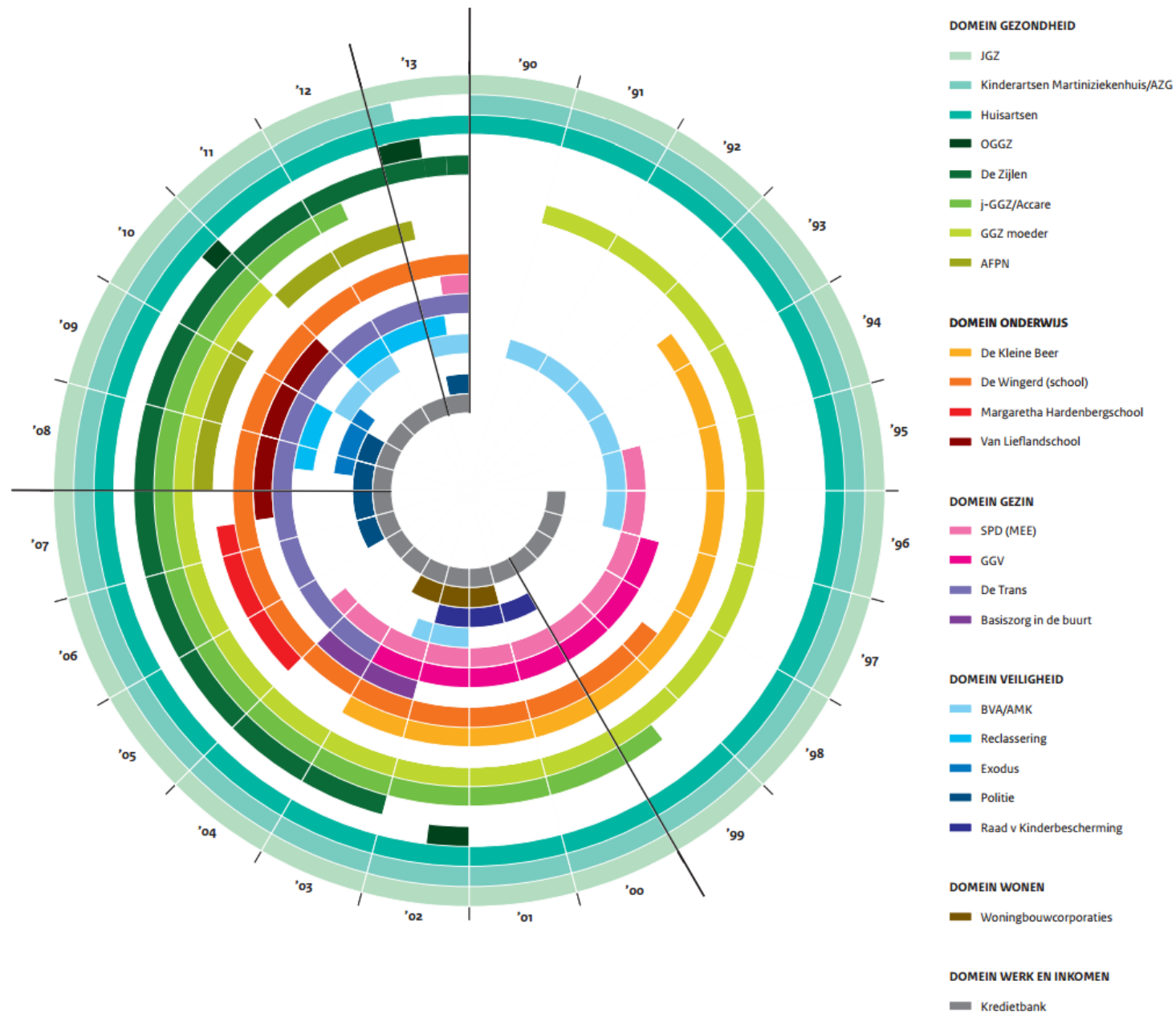
CADEAU
TWV



Samenwerkend Toezicht Jeugd
Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Gezinnen met Geringe Sociale Redzaamheid

casuïstiek Groningen

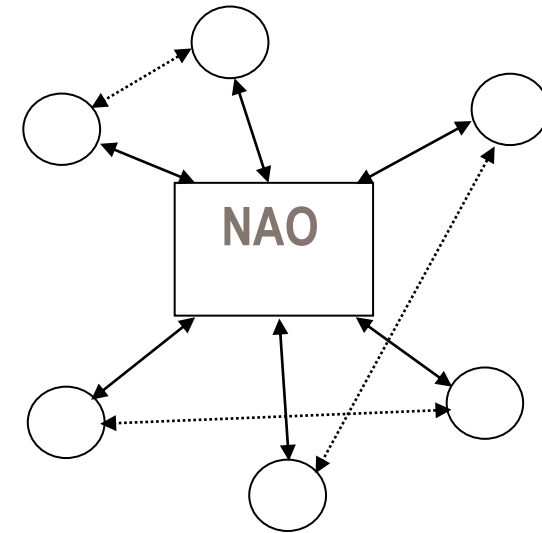
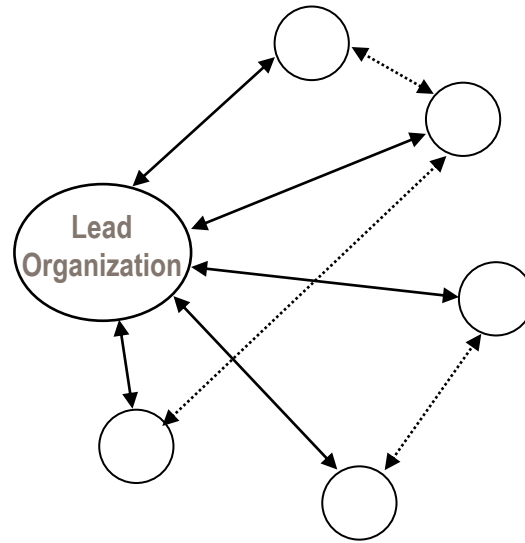
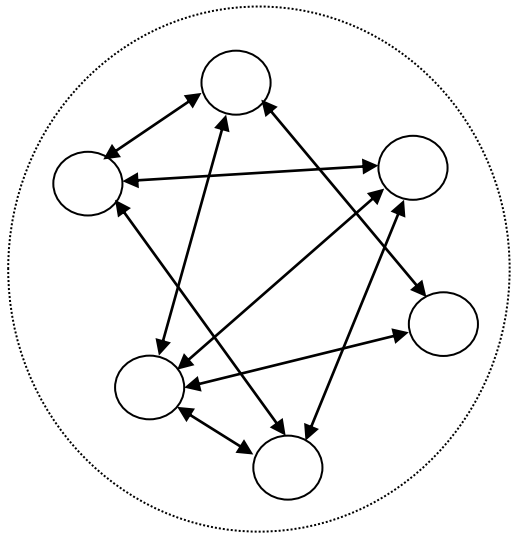




Integratie

Kan op veel manieren

Integratie door netwerksturing



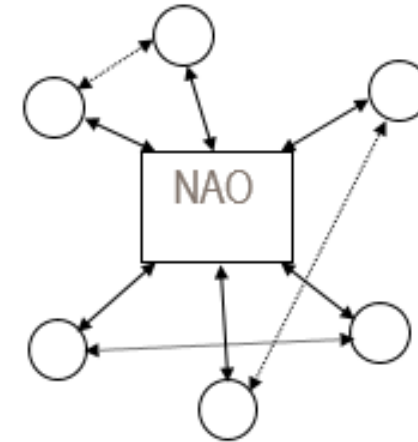
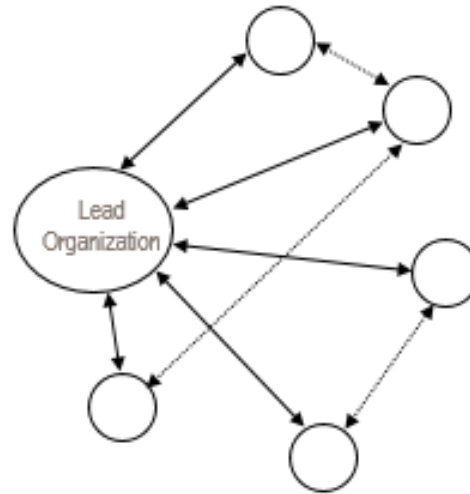
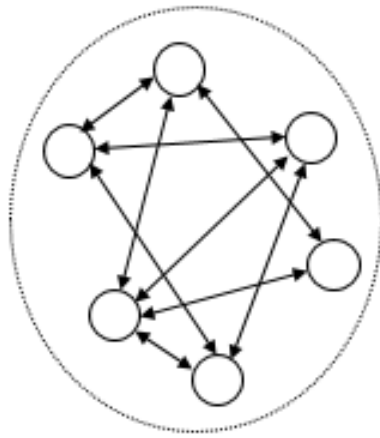
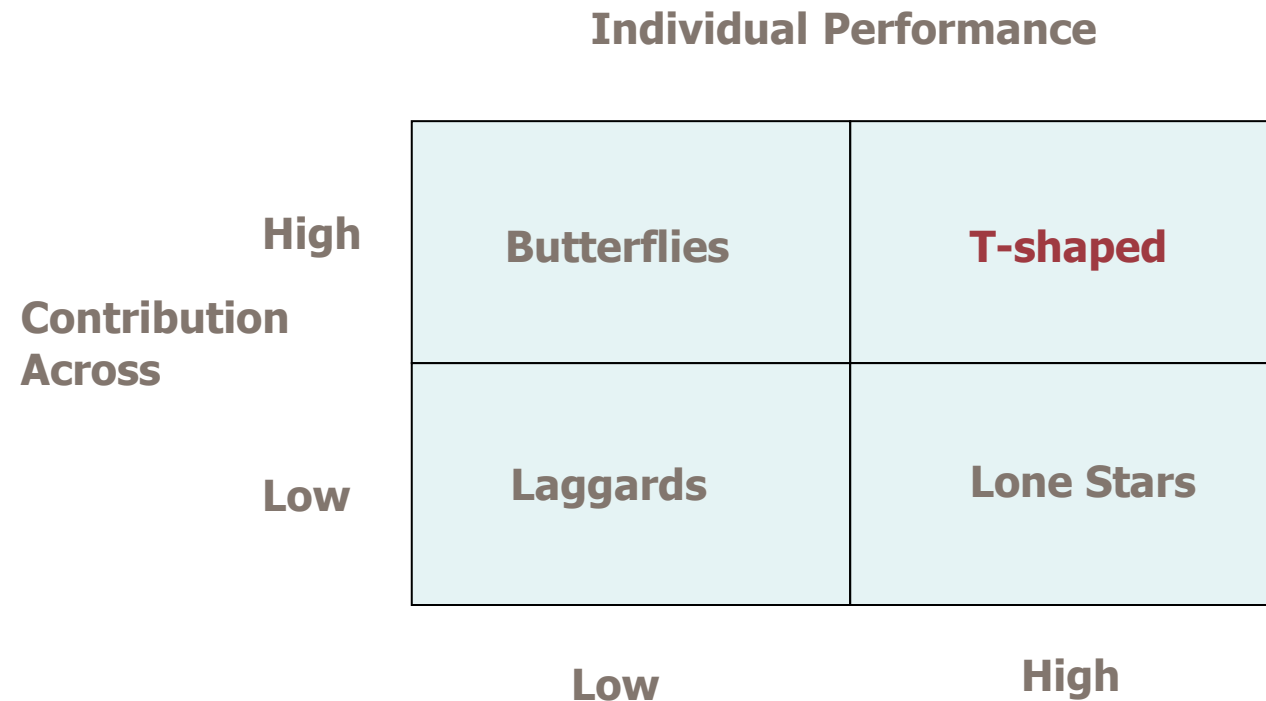


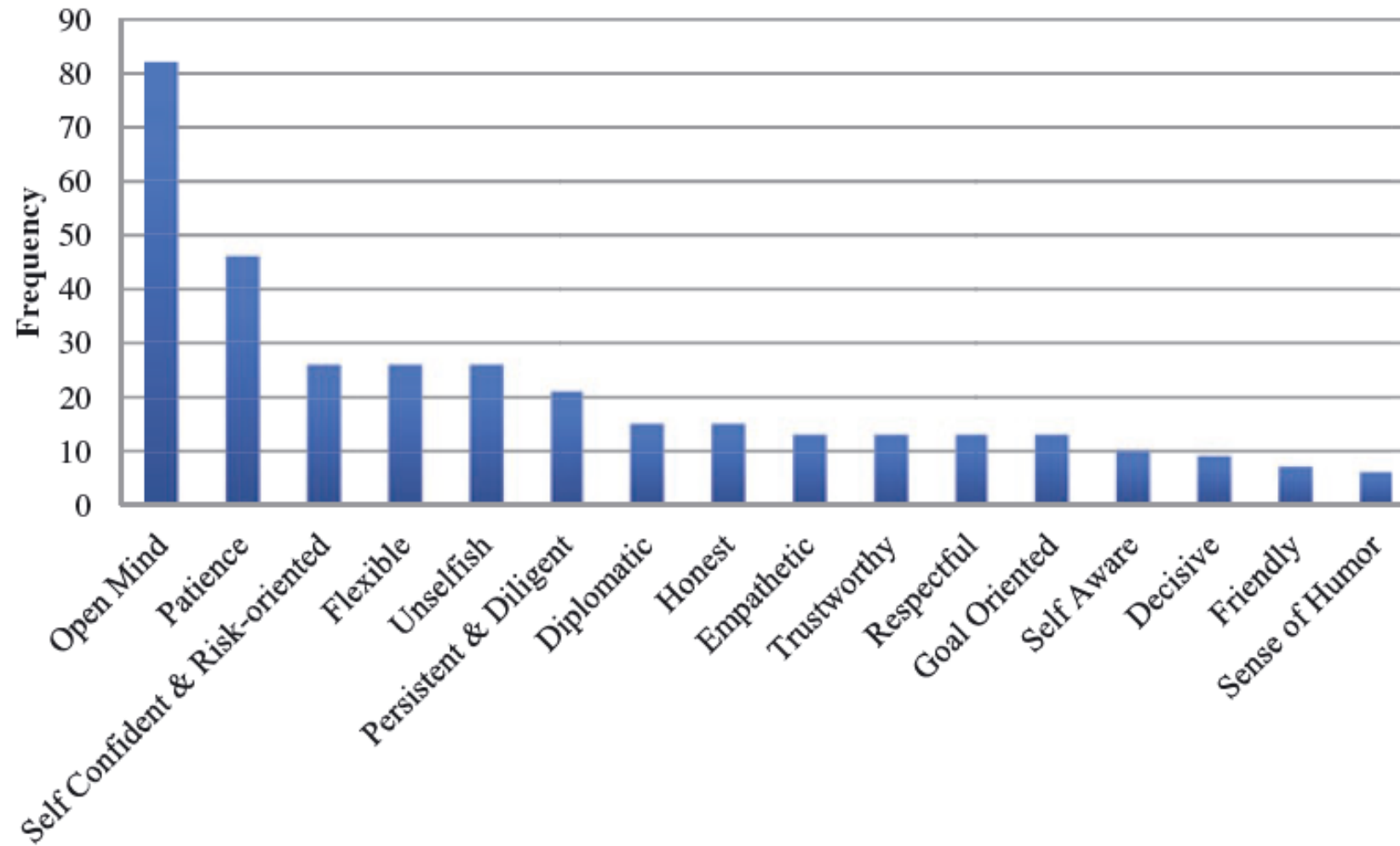
Table 1
Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms

Governance Forms	Trust	Number of Participants	Goal Consensus	Need for Network-Level Competencies
Shared governance	High density	Few	High	Low
Lead organization	Low density, highly centralized	Moderate number	Moderately low	Moderate
Network administrative organization	Moderate density, NAO monitored by members	Moderate to many	Moderately high	High

Integratie door netwerkleaderschap



Succesvol netwerkleiderschap





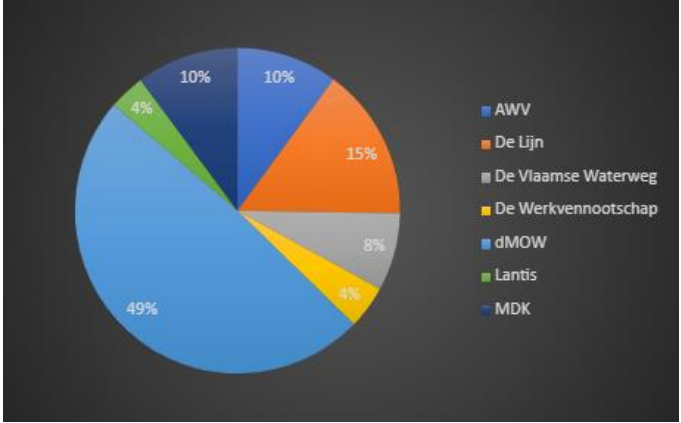
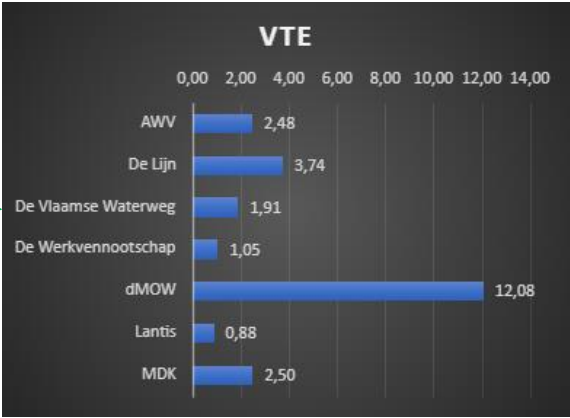
**RIDING
THIS
LIFT
REQUIRES
EXPERT
ABILITY**



Mogen & Willen

Absolute vereisten

Capaciteit



Competenties



Mandaat



Evaluatie netwerkcomponenten

Systeem element	Coördinatieaspecten		
	1. Volledigheid	2. Taakintegratie	3. Coöperatie
A. Middelen	Financiën	Verdeling	Draagvlak
B. Producten	Alle producten	Overgangen	Draagvlak
C. Cliënten	Alle types	Routing	Draagvlak
D. Interne informatie	Adequate interne informatie, gegeven R		
E. Externe informatie	Zeker naar cliënten: toegang, diensten, nut		

Bouw en/of evalueer je netwerk

‘Think-Pair-Share’

- **Netwerkdoelstelling**: wat is de missie van het netwerk? Is deze gedeeld door alle partners? Waarom wel/niet? Wat kan je nog doen?
- **Differentiatie**: zijn alle partners die je nodig hebt in het netwerk? Welke nog niet? Welke zijn eigenlijk overbodig?
- **Integratie**: hoe kan je best zorgen voor samenwerking in dit netwerk (denk aan ICT, info, ...)
- **Aansturing** (governance): welk governance model (gedeeld; leidende organisatie; NAO) is het meest van toepassing?
- **Communicatie/informatie**: intern en extern?

Wanneer is een netwerk succesvol: 10 geboden

1. Meerwaarde voor elk van de betrokken partijen.
2. Vertrouwen/respect voor elkaar (elk in de eigen rol).
3. Elke partner focust zich op zijn kerncompetentie.
4. Juiste expertise: *“the right person on the right place”*.
5. Transparantie. Deel verhalen om het onzichtbare zichtbaar te maken.
6. Scope moet duidelijk afgelijnd en behapbaar blijven.
7. Voldoende aandacht voor het netwerk in de eigen organisatie en de eigen bijdrage.
8. Kom samen naar buiten. Visibiliteit is belangrijk.
9. Goede, neutrale regisseur.
10. Meten en opvolgen van de doelstellingen van het netwerk



Meer weten?



Patrick Kenis – Bart Cambré

Organisatie netwerken

De organisatievorm van de toekomst

Organisatienetwerken Patrick Kenis – Bart Cambré

In onze veranderende wereld kunnen complexe problemen enkel aangepakt worden als organisaties samenwerken. Individuele organisaties zijn niet in staat om deze complexiteit het hoofd te bieden. Ze moeten hun expertise noodgedwongen verbinden aan die van andere en maken hierdoor steeds vaker deel uit van organisatienetwerken. In dit boek verkennen we de fascinerende wereld van organisatienetwerken. Hoe en waarom moeten we steeds vaker streven naar iets dat onze eigen organisatie overstijgt?

Op basis van de meest recente wetenschappelijke inzichten, die de auteurs vaak zelf verzameld hebben, komen alle belangrijke bouwstenen van organisatienetwerken aan bod. Wanneer moet je een organisatienetwerk oprichten en wanneer niet? Hoe doe je dat dan? Wat zijn de valkuilen en hoe kan je hiermee omgaan? Hoe evalueer je op een eenvoudige manier de werking van je organisatienetwerk? Het vraagt kennis en kunde om organisatienetwerken te doen slagen. Dit boek biedt je via talrijke voorbeelden en begrijpelijke inzichten de mogelijkheid om ook jouw organisatienetwerk te bouwen en evalueren.

Patrick Kenis is hoogleraar Public Governance aan de Tilburg School of Economics and Management (Tilburg University) en verbonden aan het Tilburg Institute of Governance.

Bart Cambré is socioloog en hoogleraar aan Antwerp Management School en verbonden aan de Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie van de Universiteit Antwerpen.

ISBN: 978-44-6337-166-3

Pelckmans Pro

AMS

That's all Folks!

Bedankt!

Bart.cambre@ams.ac.be

Antwerp Management School
Opening minds to impact the world