

Lokale organisatienetwerken: waarom en hoe?

VTW Ledencongres Governance
van locale netwerken

September 20, 2019

Prof. Dr. Patrick Kenis
Professor of Public Governance
Tilburg Institute of Governance



Looking Back from Apollo 11

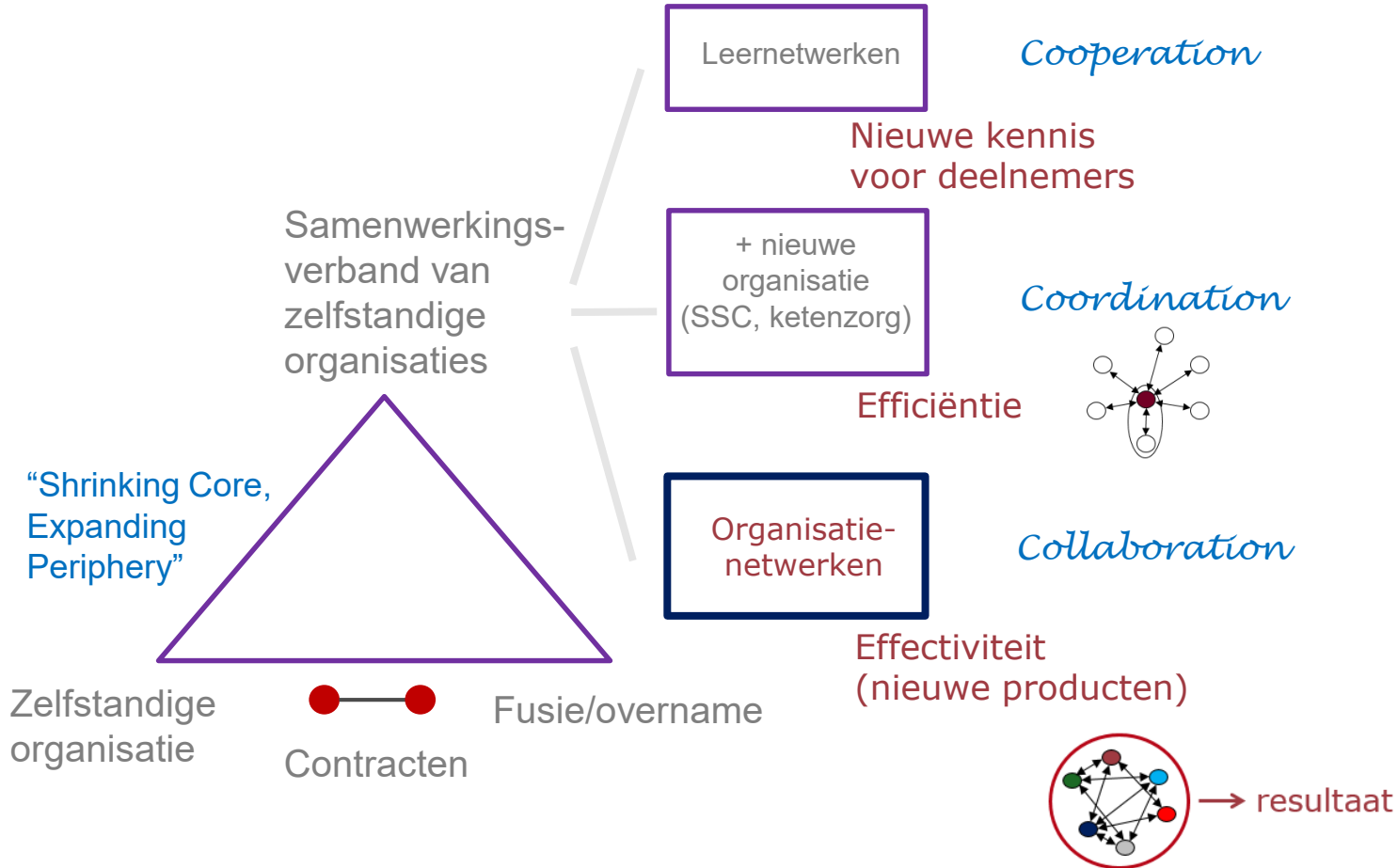
16 Juli 1969



Wat zijn organisatienetwerken?



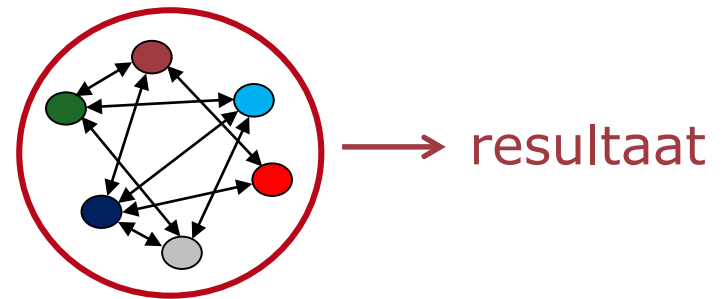
Wat zijn organisatienetwerken?



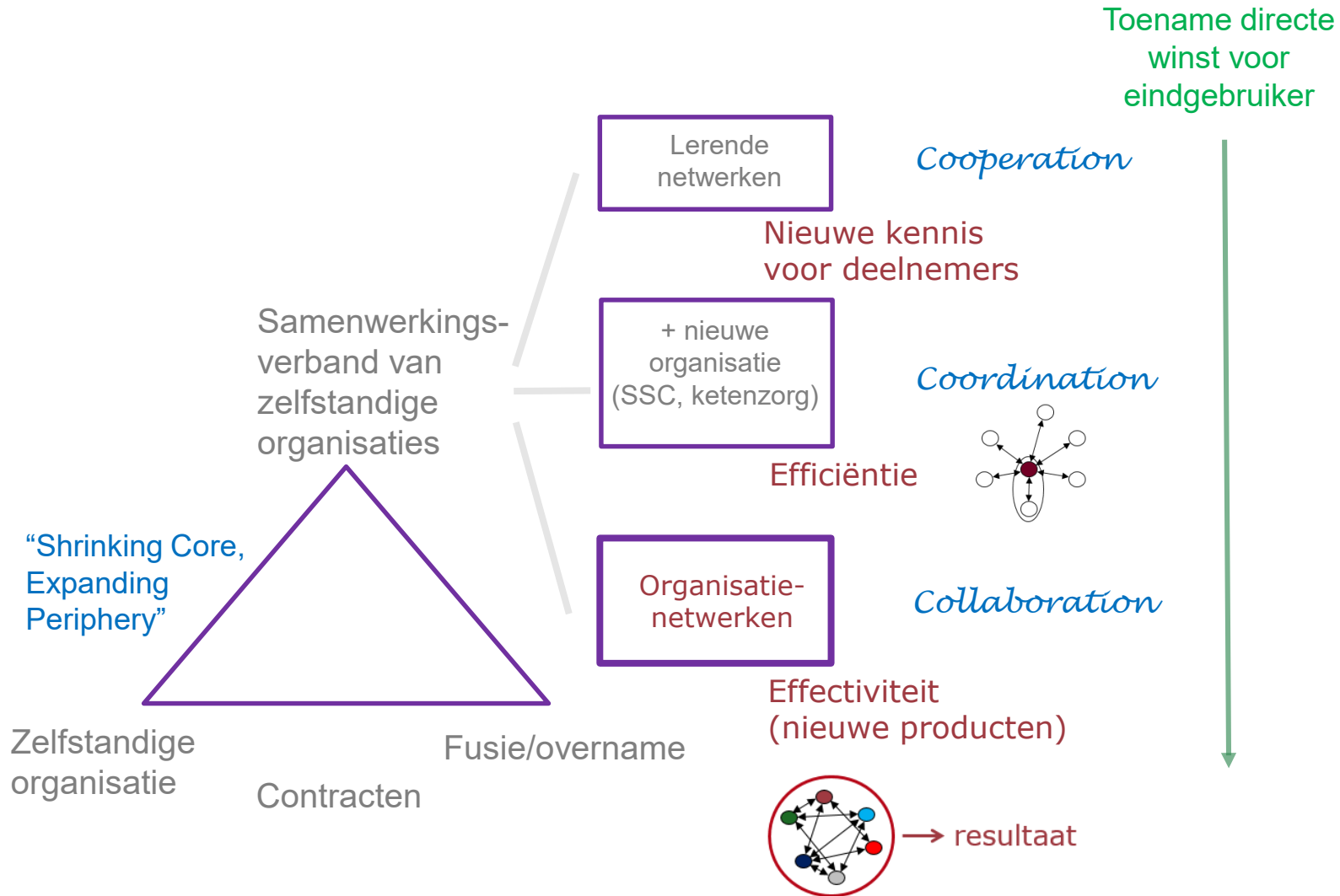
Organisatienetwerken ...

.... verbinden en delen informatie, middelen, activiteiten en competenties van soevereine¹ en unieke organisaties om samen een outcome te bewerkstelligen die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen.

¹ geen eenheid van eigendom en leiding (*authority, chain of command*)

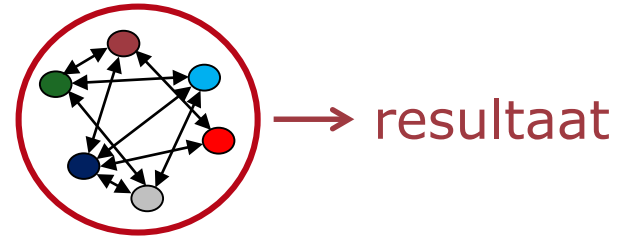


Wat kunnen organisatienetwerken?



Wat kunnen organisatienetwerken?

- Sociale re-integratie van gedetineerden
- Integratie van nieuwe burgers
- Creëren van werkgelegenheid in achtergestelde regio's
- Huurders woonlasten de baas
- Verminderen van het spijbelen en schoolverzuim
- Omschakeling naar duurzaam, koolstofarm en betaalbaar energiegebruik
- Verhogen van levenskwaliteit voor kwetsbare ouderen die nog thuis willen blijven wonen
- Voorkomen en stoppen van kindermishandeling
- Betere ambulante zorg voor mensen met een ernstige psychiatrische aandoening



Antwoord op complexe problemen en maatwerk

Simple, Complicated and Complex Problems

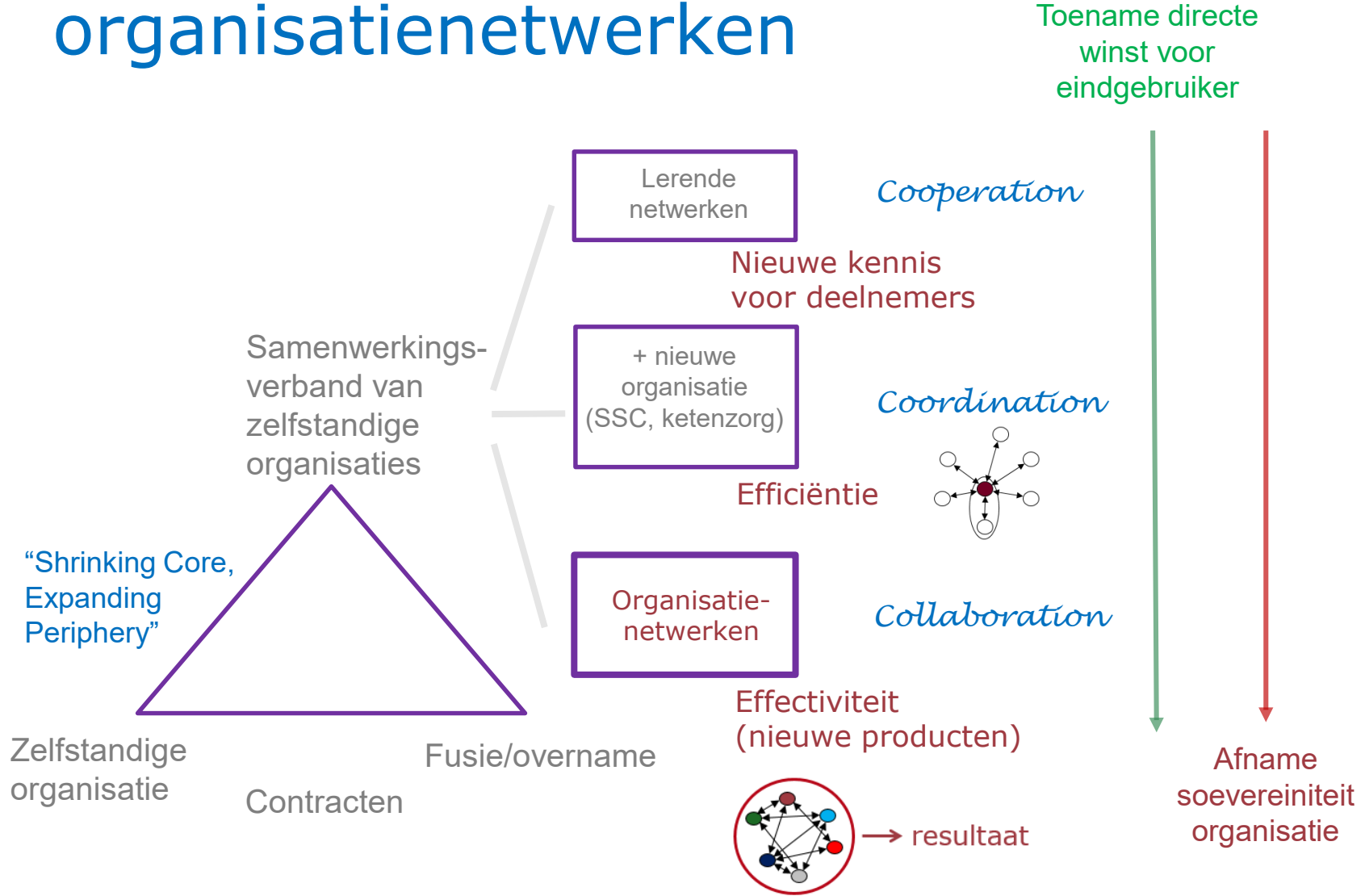
SIMPLE	COMPLICATED	COMPLEX
Baking a Cake	Sending a Rocket to the Moon	Raising a Child
The recipe is essential.	Rigid protocols or formulas are needed.	Rigid protocols have a limited application or are counter-productive.
Recipes are tested to assure easy replication.	Sending one rocket increases the 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.*

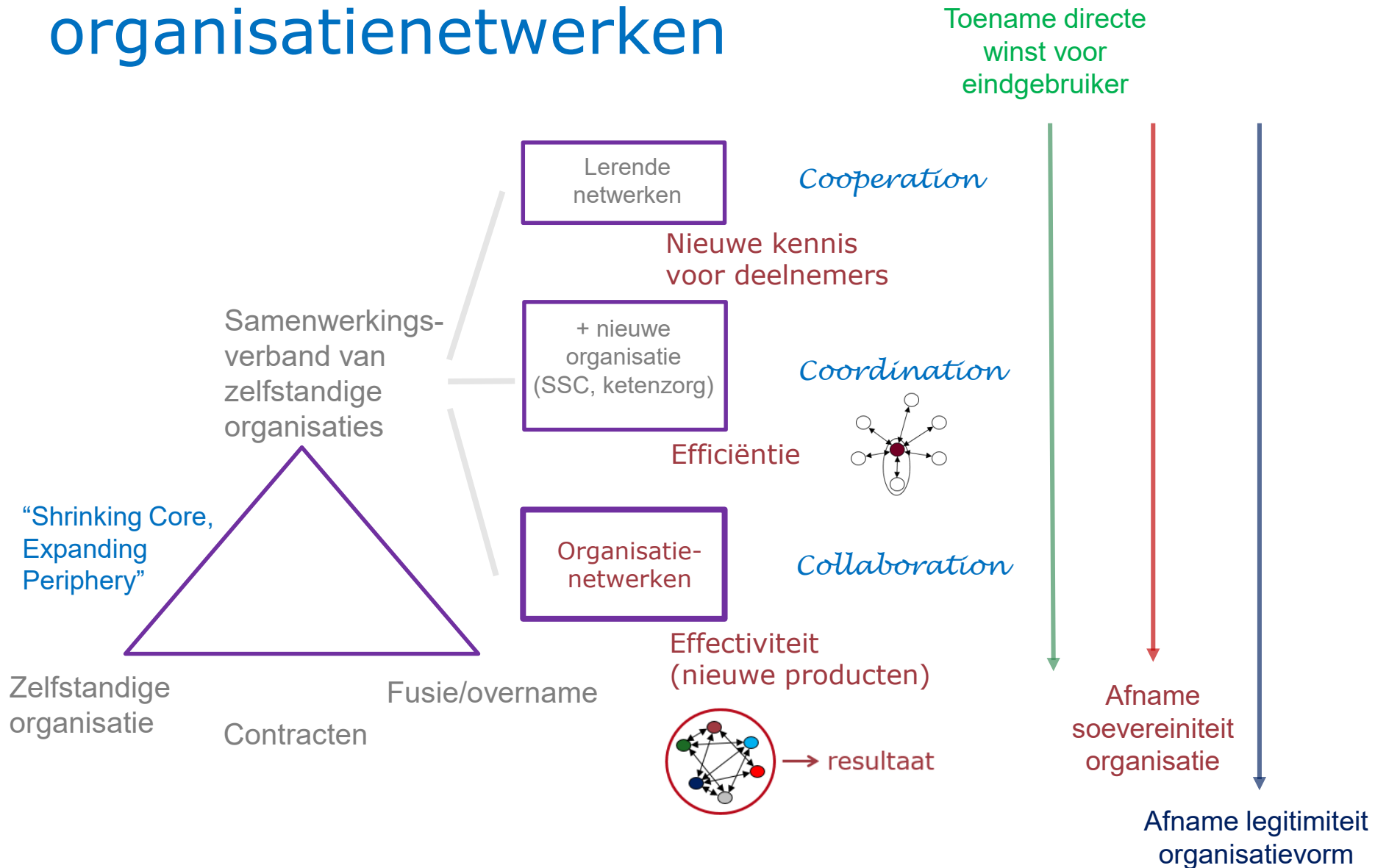


GETTING TO MAYBE: THIS BOOK IS FOR THOSE WHO ARE NOT HAPPY WITH THE WAY THINGS ARE AND WOULD LIKE TO MAKE A DIFFERENCE. THIS BOOK IS FOR ORDINARY PEOPLE WHO WANT TO MAKE CONNECTIONS THAT WILL CREATE EXTRAORDINARY OUTCOMES. THIS IS A BOOK ABOUT MAKING THE IMPOSSIBLE HAPPEN
HOW THE WORLD IS CHANGED.

Bijzondere eigenschappen van organisatienetwerken



Bijzondere eigenschappen van organisatienetwerken



De (lastige) institutionele context waarin organisatienetwerken moeten functioneren ...



- > Interne toezichthouders
- > Inspecties – Aw
- > ACM (Autoriteit Consument en Markt)
- > AVG
(Algemene vordering gegevensbescherming)
- > Departementale financieringsstromen
- > Het conventionele contract
- > ...

Ontwikkeling in het denken over contracten



THE CAUSE

Companies have traditionally used contracts as protection against the possibility that one party will abuse its power to extract benefits at the expense of the other. This adversarial mindset creates a downward spiral of negative tit-for-tat behaviors.

.....

THE SOLUTION

A formal relational contract lays a foundation of trust, specifies mutual goals, and establishes governance structures to keep the parties' expectations and interests aligned over time.

De rol van de toezichthouder...

- > Interne toezichthouders
- > Inspecties – Aw
- > ACM (Autoriteit Consument en Markt)
- > AVG
(Algemene verordening gegevensbescherming)
- > Departementale financieringsstromen
- > Het conventionele contract
- > ...

Wat is de rol van de toezichthouder in het spanningsveld tussen het creëren van essentiële meerwaarde die alleen organisatienetwerken mogelijk maken EN de eisen van de institutionele context?

HARTELIJK DANK VOOR JULLIE AANDACHT!

Prof. Dr. Patrick Kenis
Professor of Public Governance
Tilburg Institute of Governance
p.n.kenis@uvt.nl



Lokale Organisatienetwerken:
waarom zijn ze nodig en hoe
krijg je ze aan de praat?
Welke rol van het RVC hierin?

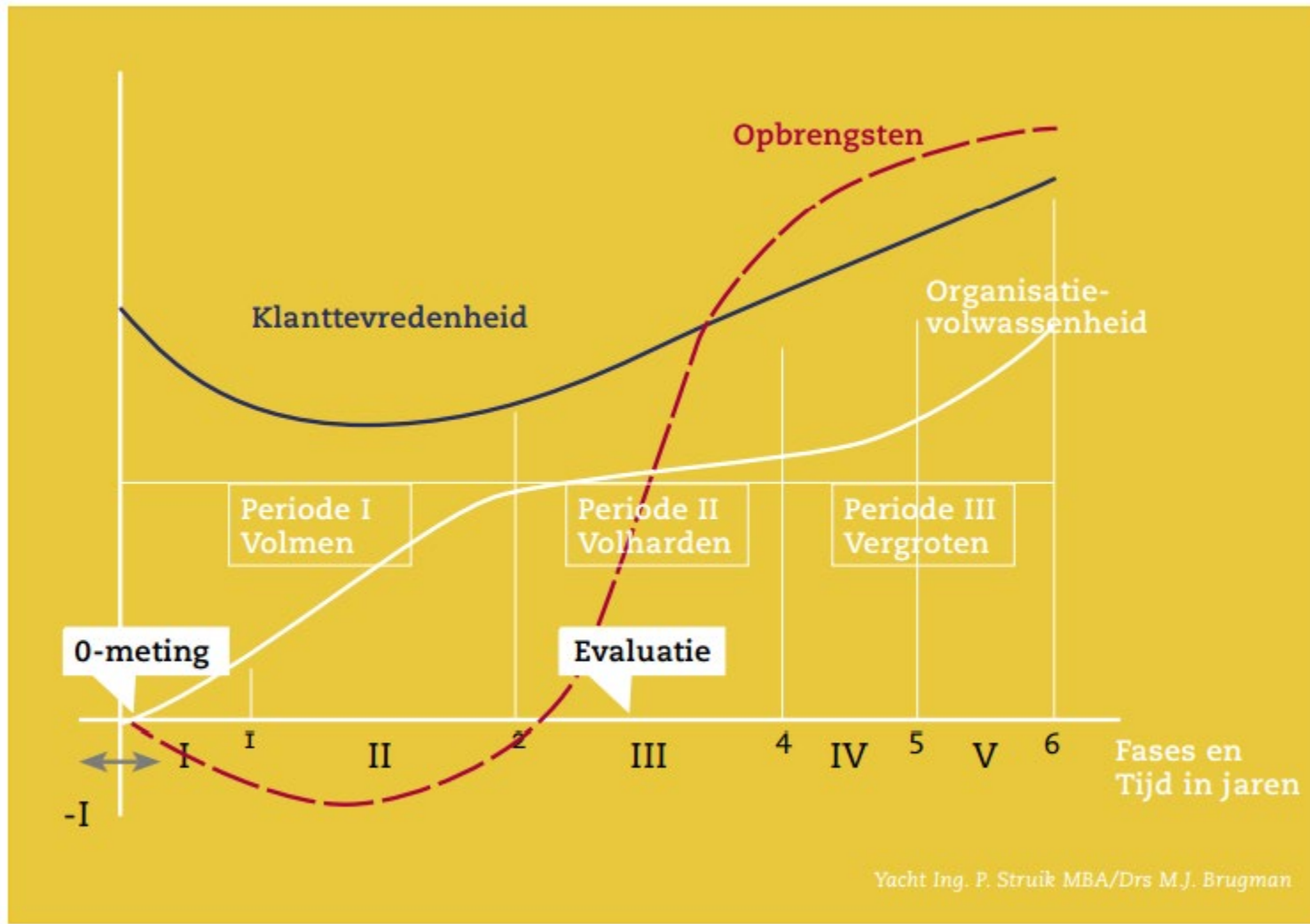
Lokale Organisatienetwerken:
hoe krijg je ze aan de praat?

Veel voorkomende uitdagingen voor organisatienetwerken

- Geduld
- Een duidelijke doelstelling
- Governance of sturing van het netwerk
- ...



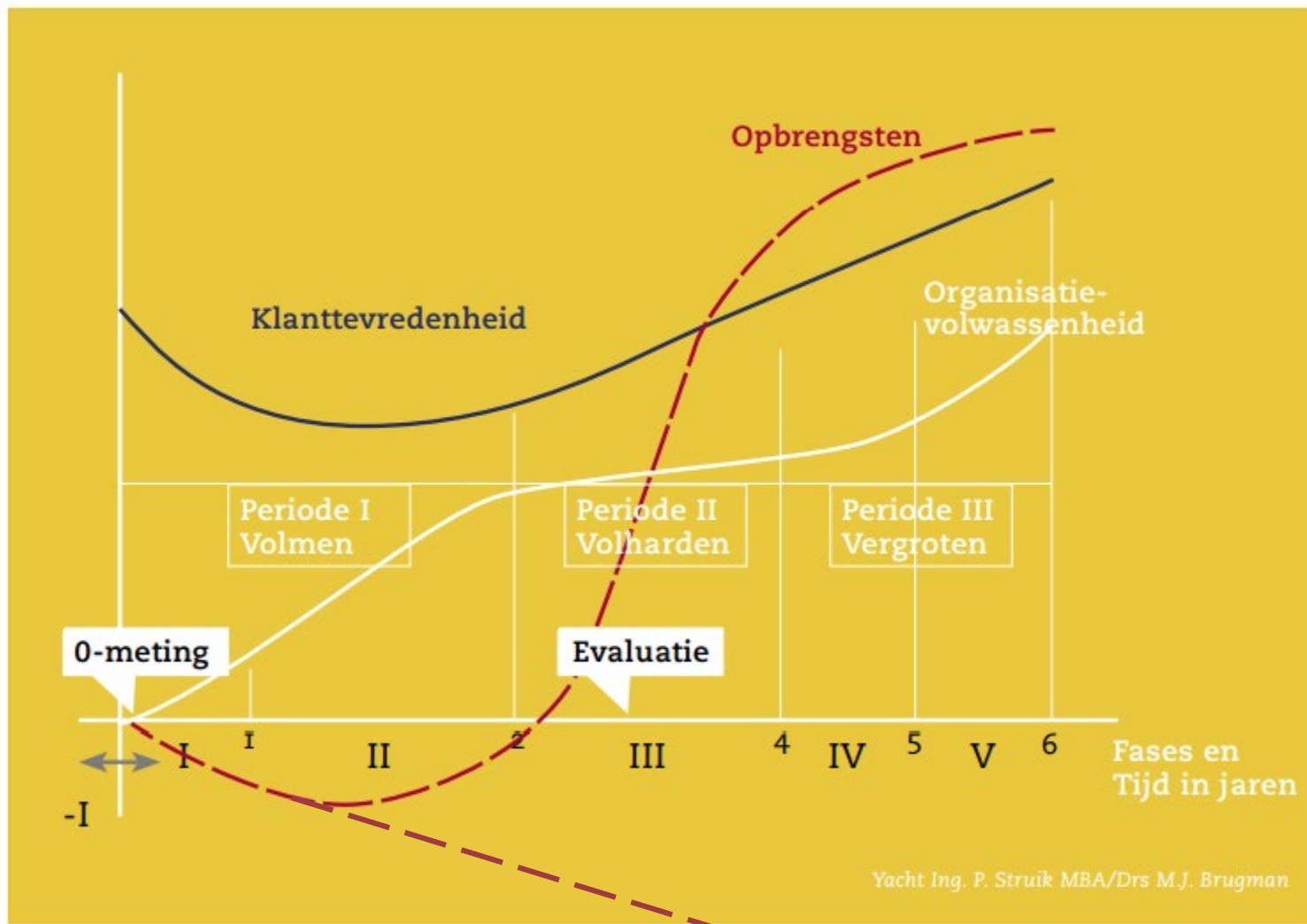
Geduld: opbrengstontwikkeling van succesvolle samenwerking



Figuur 1. Life Cycle Model SSC.

Bron: Struik & Brugman (2008) Life Cycle Model voor Shared Service Center. Facility Management magazine, November, p. 63-65.

Opbrengstontwikkeling van samenwerking

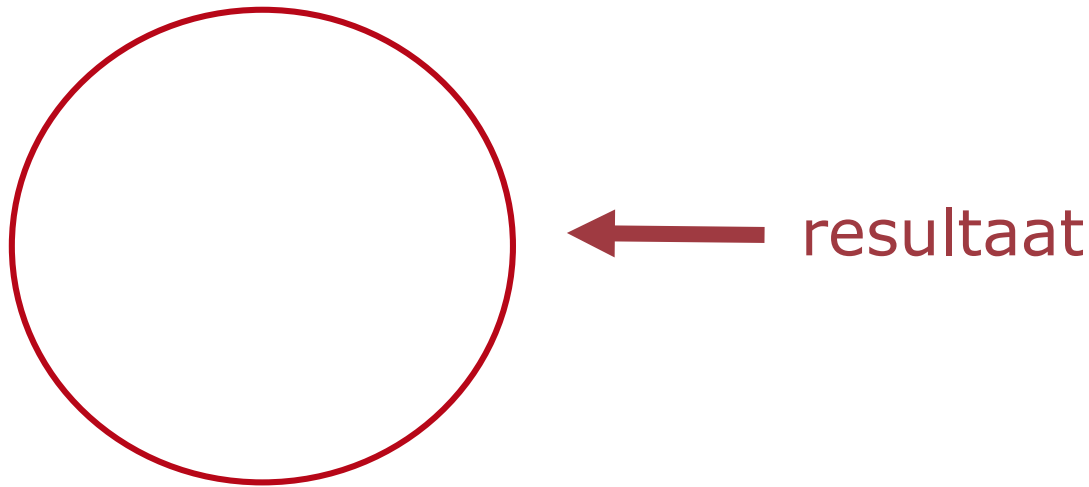


Figuur 1. Life Cycle Model SSC.

Bron: Struik & Brugman (2008) Life Cycle Model voor Shared Service Center. Facility Management magazine, November, p. 63-65.

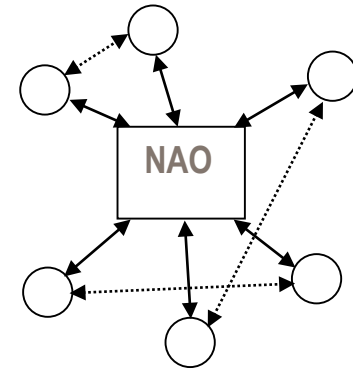
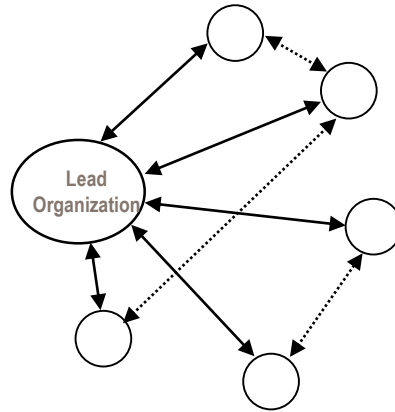
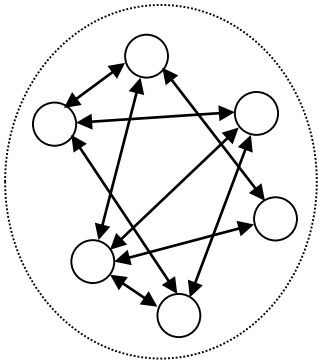
Een duidelijke netwerkdoelstelling

- Duidelijke propositie



- > Op het niveau van het **organisatienetwerk**.
- > In termen van **toegevoegde waarde voor een concreet iets** (een eindgebruiker).

Governance of sturing van het organisatienetwerk



Governance of sturing van het organisatienetwerk

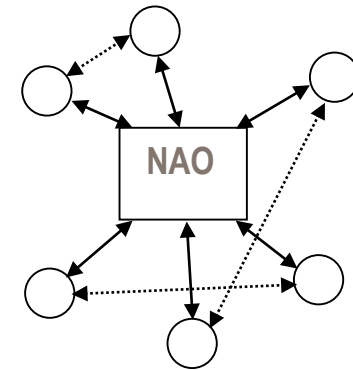
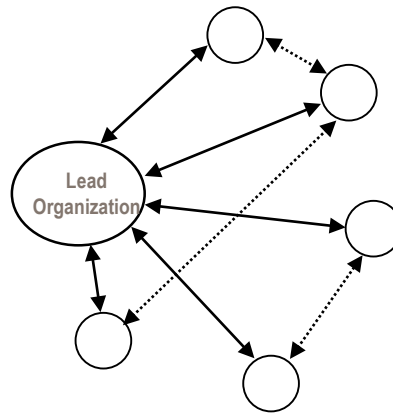
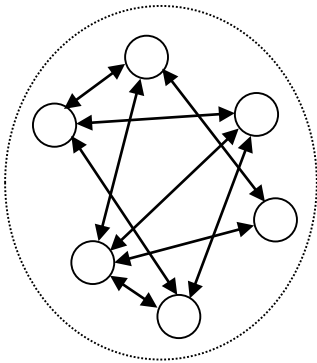


Table 1
Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms

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

Bron: Keith Provan & Patrick Kenis (2008) 'Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness'. *Journal of Public Administration Research and Theory*.

Governance of sturing van het organisatienetwerk

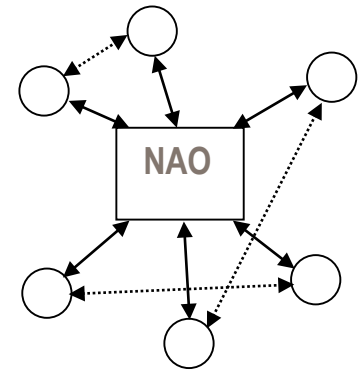
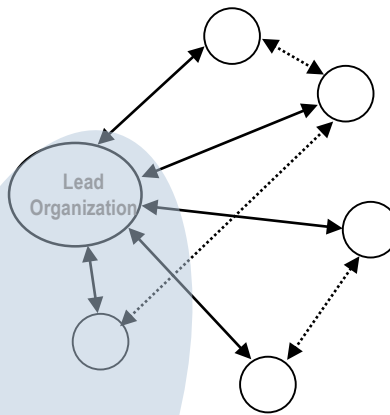
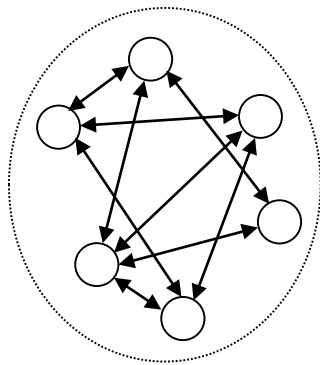


Table 1
Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms

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

Bron: Keith Provan & Patrick Kenis (2008) 'Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness'. *Journal of Public Administration Research and Theory*.

Lokale Organisatienetwerken: Welke rol van het RVC hierin?

1. Wat is de rol van de toezichthouder in het spanningsveld tussen het creëren van essentiële meerwaarde die alleen organisatienetwerken kunnen genereren EN de eisen van de institutionele context?
2. Hoe kan toezicht worden gehouden op organisatienetwerken?

TRS.1912 Towards flexible accountability and supervision in social housing organizations (SHOs) with changing actors and under changing conditions

Keywords

Supervision/accountability; Social housing organizations; Organizational networks; Livable neighborhoods

Initiator

Prof. Dr. P. (Patrick) Kenis

Organisation of the initiator(s)

Tilburg University (TiU), Tilburg Institute of Governance

Co-initiators & organisation of the co-initiators

Vrije Universiteit Amsterdam (VU); Universiteit Utrecht (UU); Tilburg University (TiU), Department of Organization Studies



[contact](#) [kalender](#) [pers](#) [vacatures](#) [English](#)

[Home](#) [Actueel](#) [Financiering](#) [Onderzoek & resultaten](#)

Nationale Wetenschapsagenda - Onderzoek op Routes door Consortia 2019 (NWA-ORC 2019)

Other organisations involved

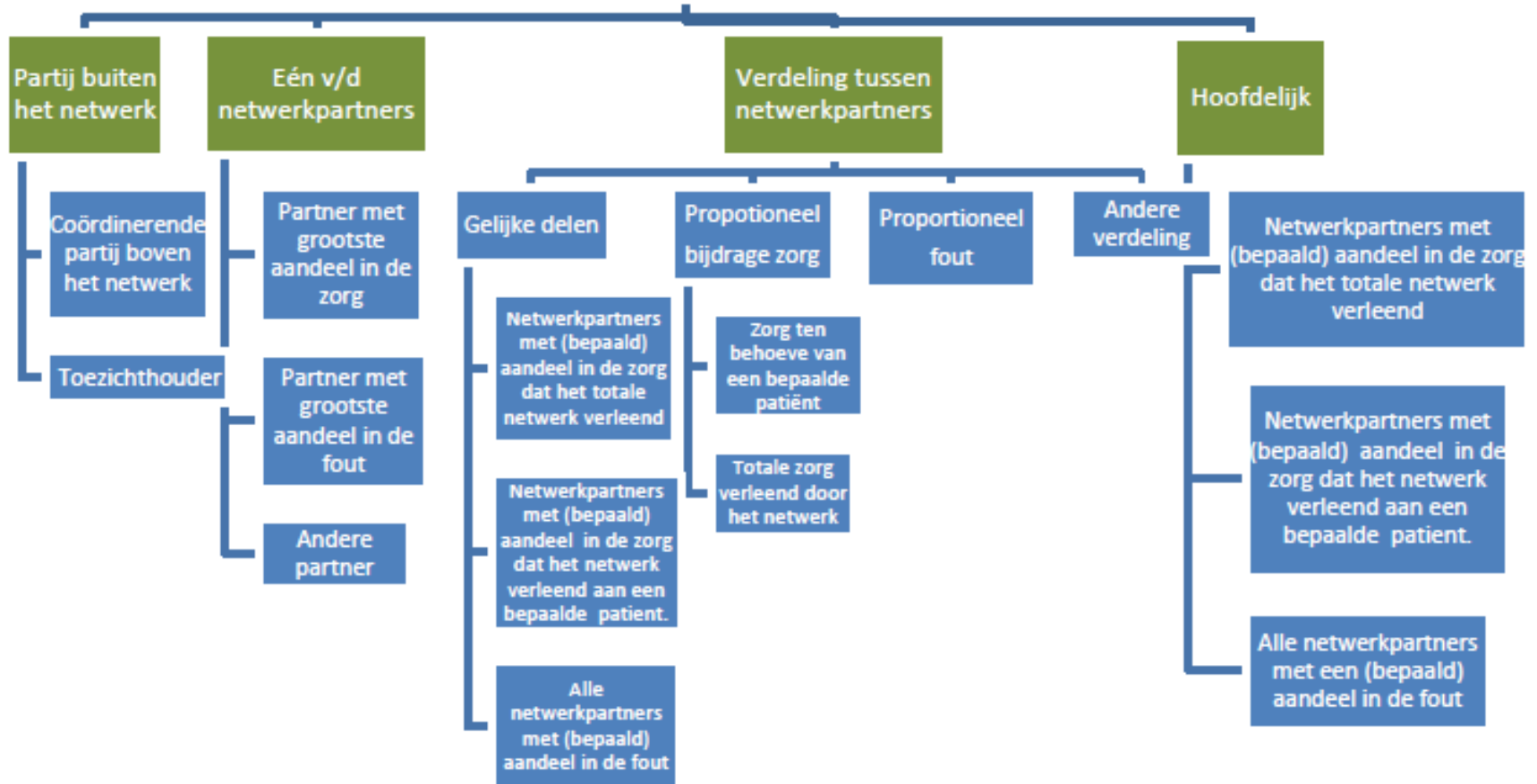
Vereniging van toezichthouders in woningcorporaties (VTW); a number of social housing organizations; national and local organizations in the field of education, fighting poverty, crime prevention, environmental health, sustainability

Main research question

What are flexible, responsive, effective and legitimate accountability arrangements for social housing organizations (SHOs) for livable neighborhoods?

Aansprakelijkheid van netwerken?

Aansprakelijkheidsmodellen: Toedeling en verdeling van aansprakelijkheid



Shrinking core, expanding periphery

ON is een antwoord op van woning naar wonen

Route 1 – Alle huurders hun woonlasten de baas

Route 2 – Een inclusieve stad: plek voor iedereen

Route 3 – Onze woningportefeuille als wendbare vloot

Route 4 – Dienstverlening als snelweg met vluchtstrook

Route 5 – Duurzaamheid in ons DNA

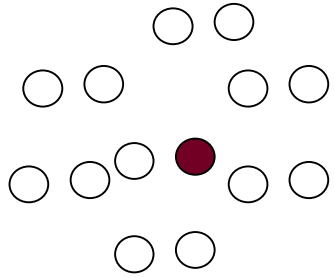
Route 6 – Zayaz kiest, spreekt uit en doet!

Ad 3.

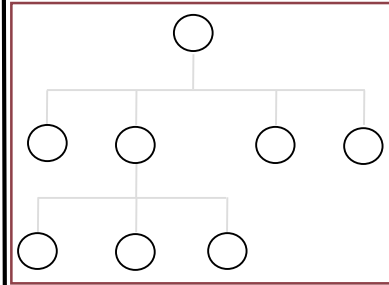
Eenzijds aangezet door wetgeving (woningwet) die ervoor zorgt dat corporaties zich moeten 'beperken' tot volkshuisvesting en DUS moeten samenwerken met andere organisaties om bredere maatschappelijke ambities te realiseren c.q. complexe vraagstukken op te lossen. Anderzijds vanuit ambities van maatschappelijke organisaties om het samen meer en beter te kunnen.

Het organisatienetwerk is één manier om concrete dingen te bereiken ...

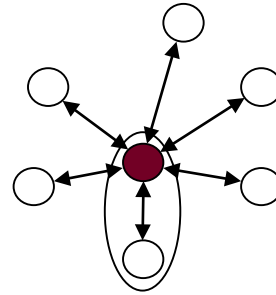
**Markt/
Competitie**
“buy”



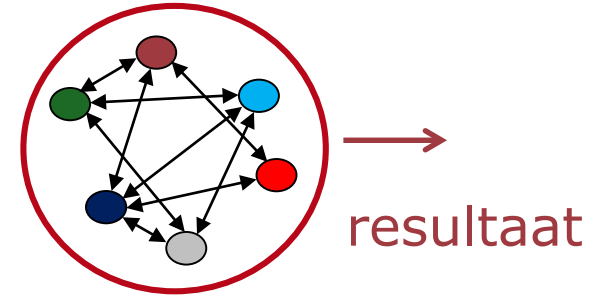
Hiërarchie
“make”



Samenwerken
“ally”



**Organisatie-
netwerk**
“join”



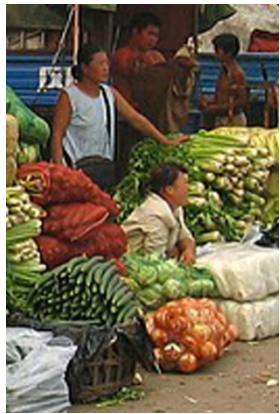
Regelgeving en
bureaucratie



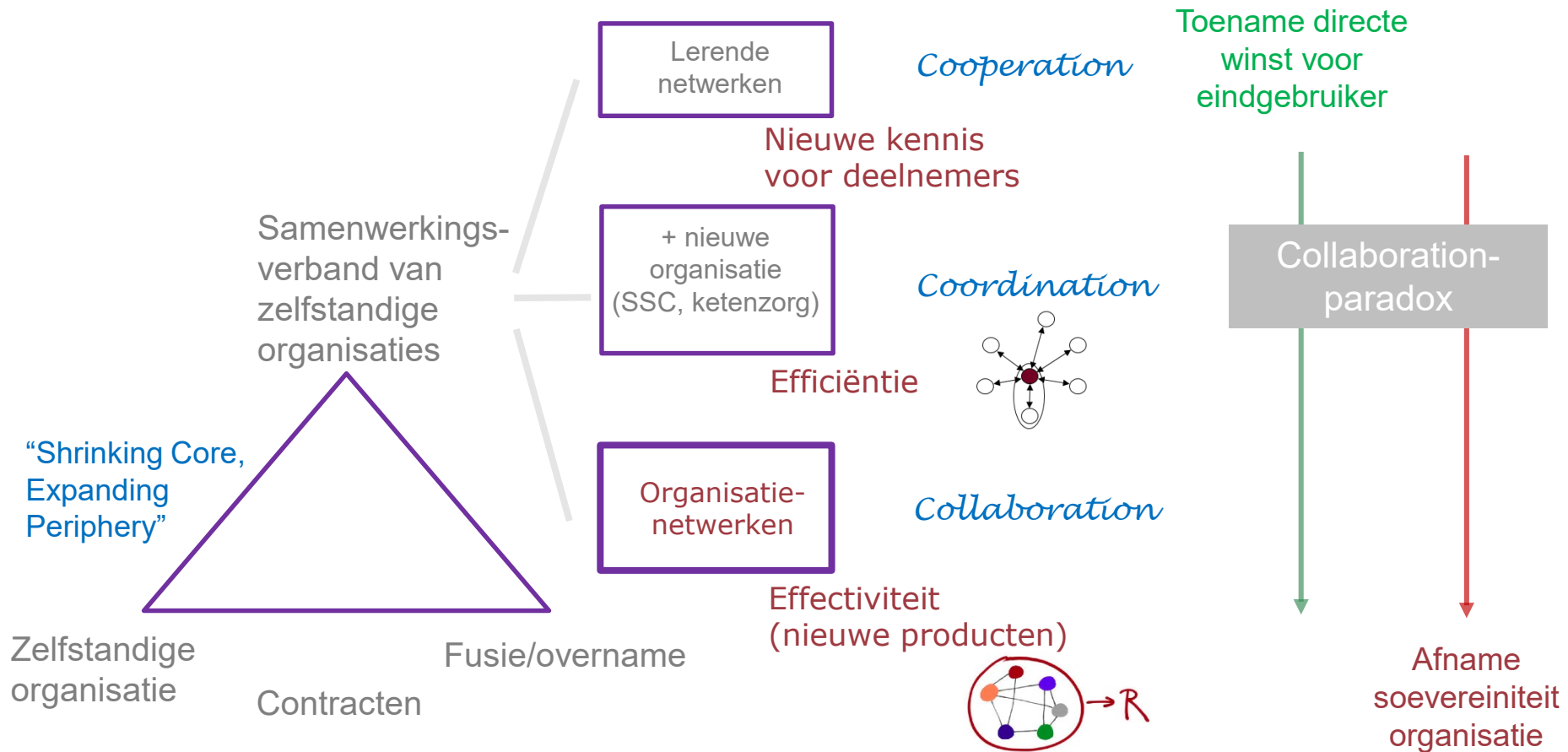
Samenwerken met
anderen om de
toegang tot
middelen te
verzekeren of
onzekerheden te
reduceren, etc.

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

Operationele complexiteit



Vormen van samenwerking tussen organisaties



Ook interessante empirische tabellen in dit stuk Sluit aan bij Puaranam voor een deel (invloed Schols)

Aanbevelingen

De inspectie concludeert dat de samenwerking tussen de huisarts, de POH-O en de wijkverpleging grotendeels voldoet aan de gestelde normen.

Er zijn nog wel verbeteringen mogelijk. De inspectie doet hiervoor de volgende aanbevelingen:

1. Spreek in de MDO's duidelijk af wie het zorgnetwerk als geheel coördineert. Dit is vooral belangrijk als naast de POH-O ook een zorgtrajectbegeleider betrokken is in het zorgnetwerk. Verhelder de taken van de coördinator van het zorgnetwerk.
2. Maak afspraken in het zorgnetwerk om ervoor te zorgen dat cognitieve problemen bekend zijn bij de wijkverpleging. Zorg dat de wijkverpleging weet wanneer een zorgtrajectbegeleider is ingeschakeld.
3. Benut het beschikbare keteninformatiesysteem (KIS) beter en breder. Kijk hoe de informatie-uitwisseling tussen de huisartsenzorg en de wijkverpleging kan worden verbeterd.
4. Zorg ervoor dat alle thuiszorgorganisaties in Best op alle niveaus betrokken zijn bij het *Zorgprogramma kwetsbare ouderen*.