

Netwerken, de organisatievorm van de toekomst

Ledenfestival NVTZ: Gebiedsgericht samenspel.
Veranderingen in de dynamiek van toezicht.

Ede

7 november 2019

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



Het spinnenweb van beursgenoteerd België (De Tijd)



Organisatie- netwerken als de organisatievorm van de toekomst

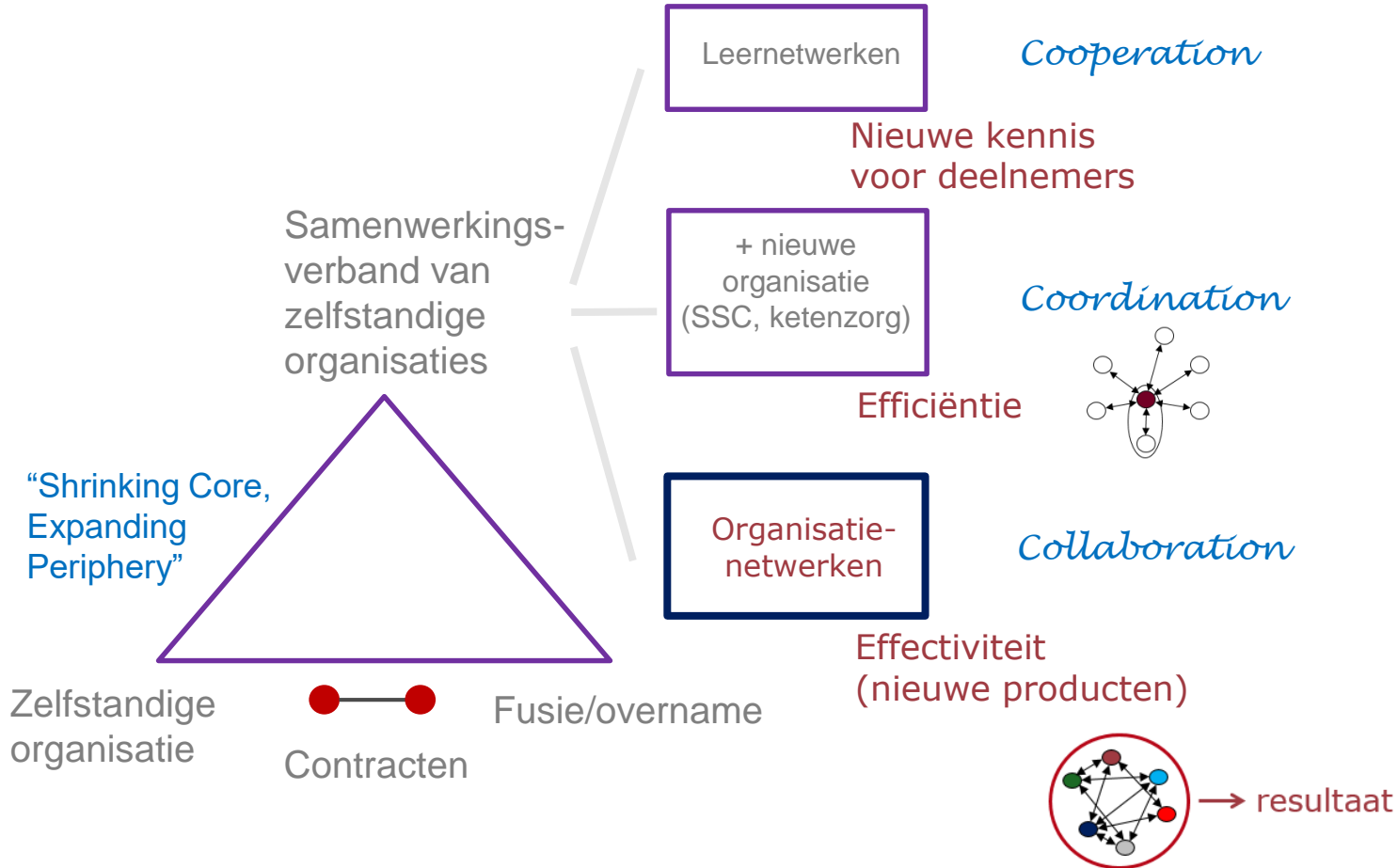
Wat zijn ze, wat
kunnen ze, wanneer
zijn ze succesvol en
welke gevolgen
hebben ze?



Wat zijn organisatienetwerken?



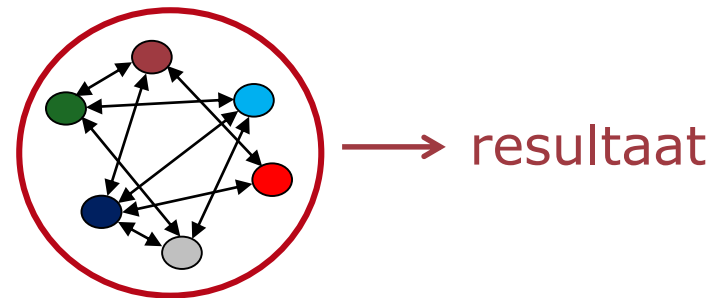
Wat zijn organisatienetwerken?



Organisatienetwerken ...

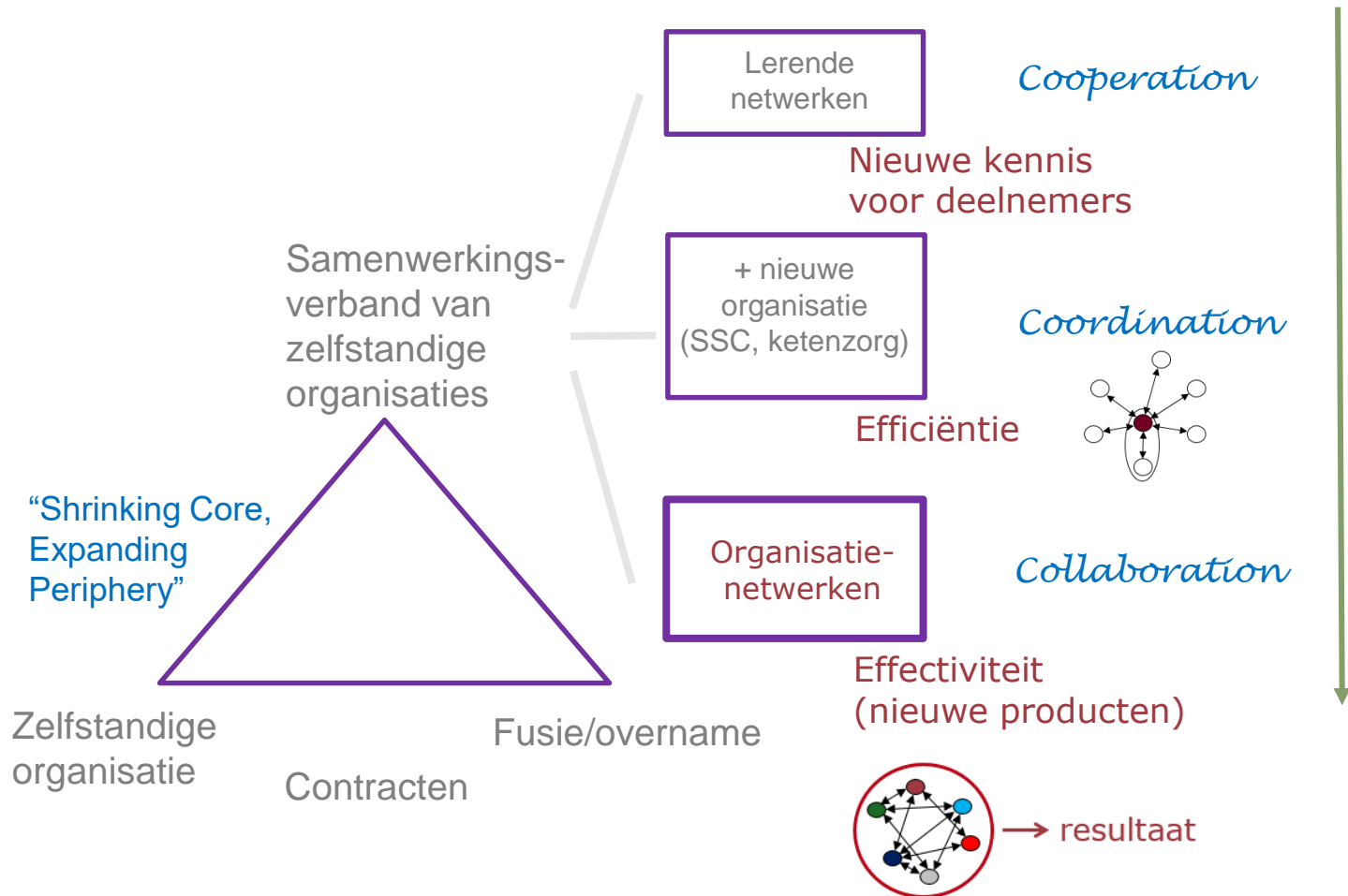
.... verbinden en delen informatie, middelen, activiteiten en competenties van soevereine¹ en unieke organisaties om samen een outcome te bewerkstelligen die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen.

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



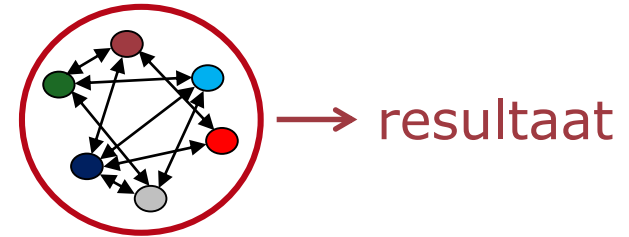
Wat kunnen organisatienetwerken?

Toename directe
winst voor
eindgebruiker



Wat kunnen organisatienetwerken?

- Sociale re-integratie van gedetineerden
- Creëren van werkgelegenheid in achtergestelde regio's
- Integratie van nieuwe burgers
- Indicatie en herstel bij eetstoornissen
- 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.

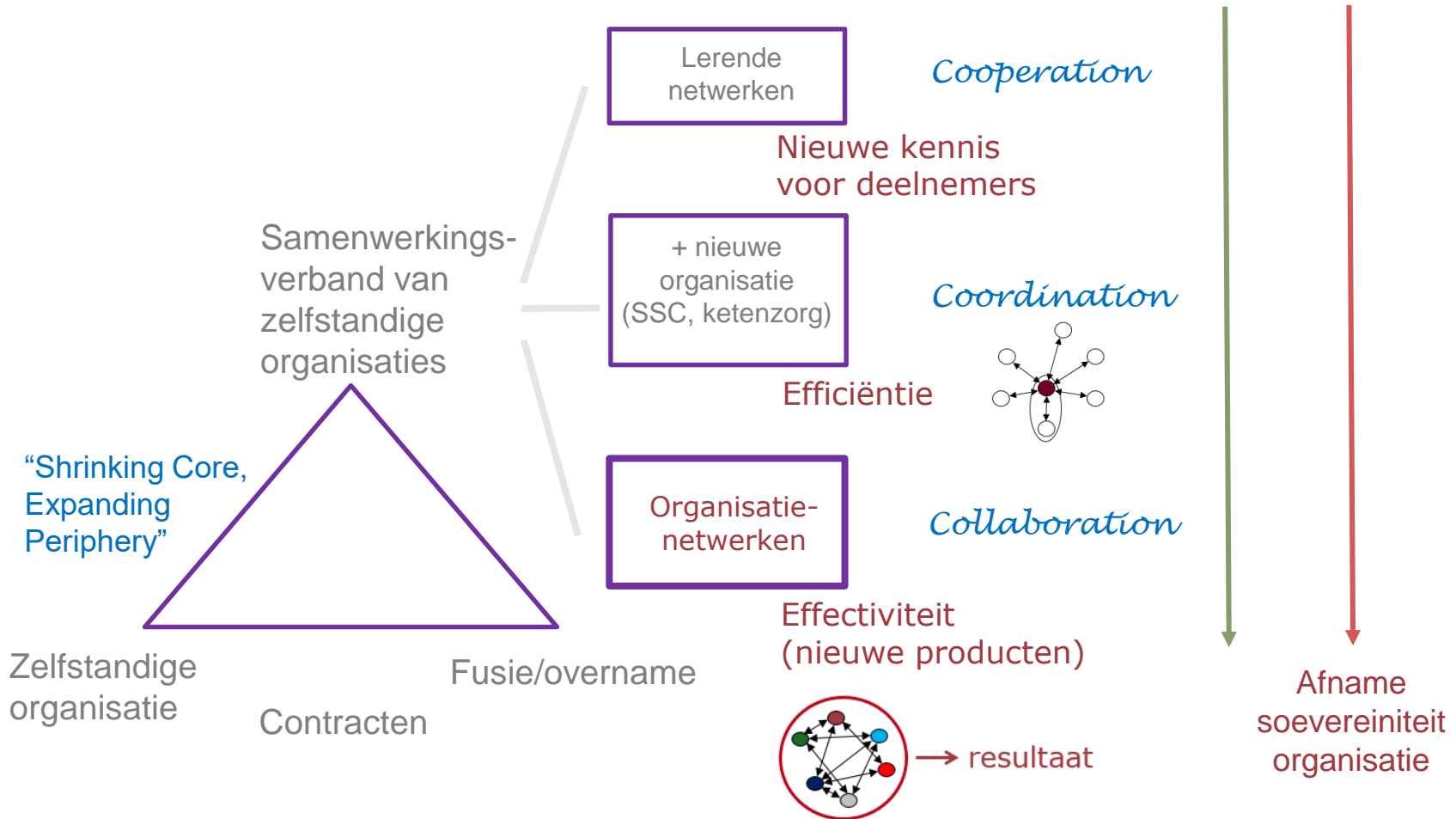
Source: Westley, F., B. Zimmerman and M. Q. Patton, 2006, *Getting to Maybe: How the World is Changed*.



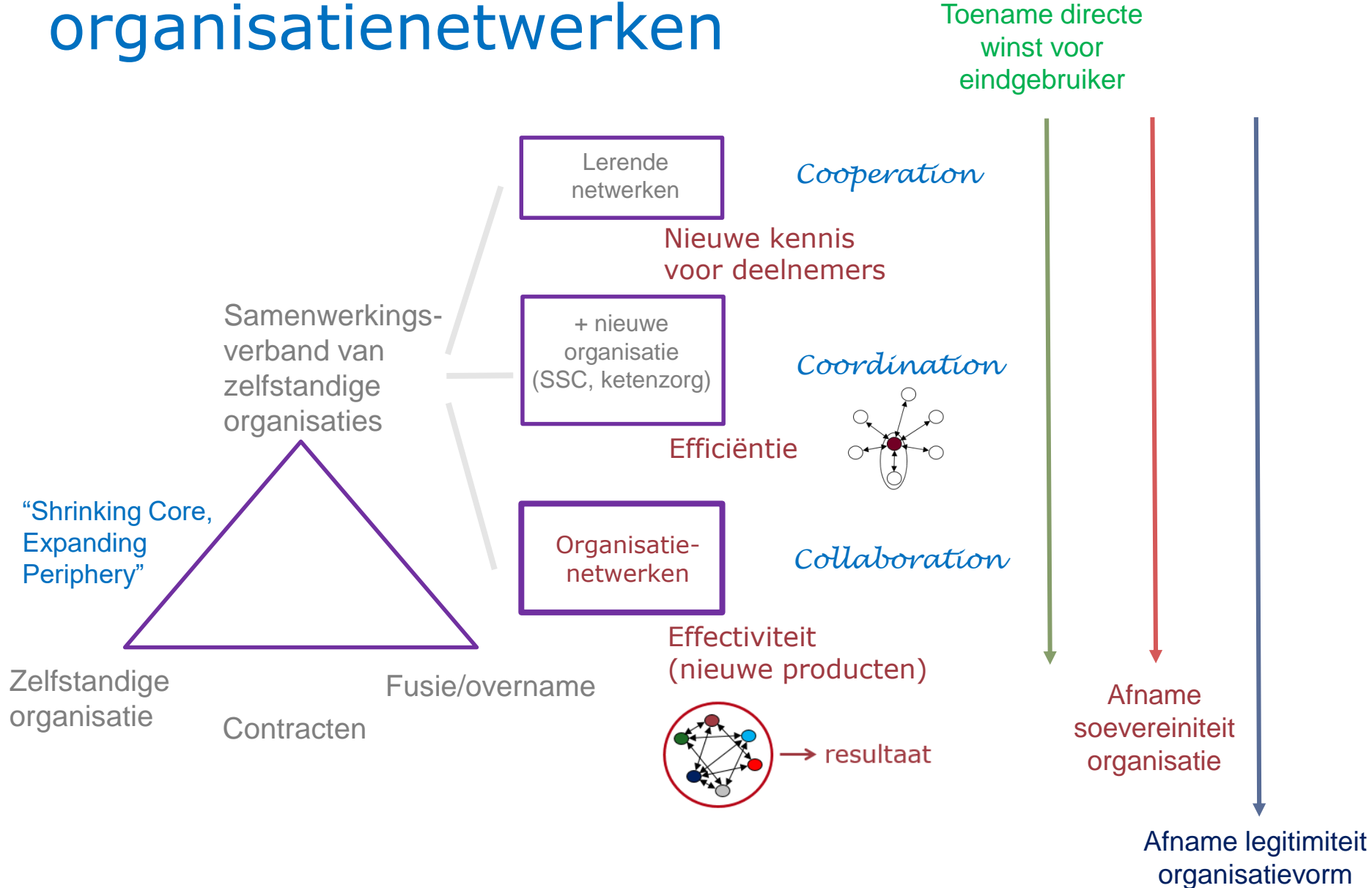
GETTING TO MAYBE: THIS BOOK IS FOR THOSE WHO ARE NOT HAPPY WITH THE WAY THINGS ARE AND WOULD LIKE TO MAKE A DIFFERENCE. THIS BOOK IS FOR ORDINARY PEOPLE WHO WANT TO MAKE CONNECTIONS THAT WILL CREATE EXTRAORDINARY OUTCOMES. THIS IS A BOOK ABOUT MAKING THE IMPOSSIBLE HAPPEN
HOW THE WORLD IS CHANGED.

Bijzondere eigenschappen van organisatienetwerken

Toename directe
winst voor
eindgebruiker



Bijzondere eigenschappen van organisatienetwerken



Kritische succesfactoren voor organisatienetwerken ...

- > Herkennen en erkennen van het belang van organisatienetwerken om in de dagelijkse praktijk waarde te creëren.
- > Organisatienetwerken hebben nood aan sturing ... maar anders dan in de lijnorganisatie.
- > Organisatienetwerken moeten oplossingen vinden voor de (lastige) institutionele context waarin ze moeten functioneren ... maar hoe?
- > ...

Looking Back from Apollo 11

16 Juli 1969



Nood aan sturing VAN en IN het organisatienetwerk

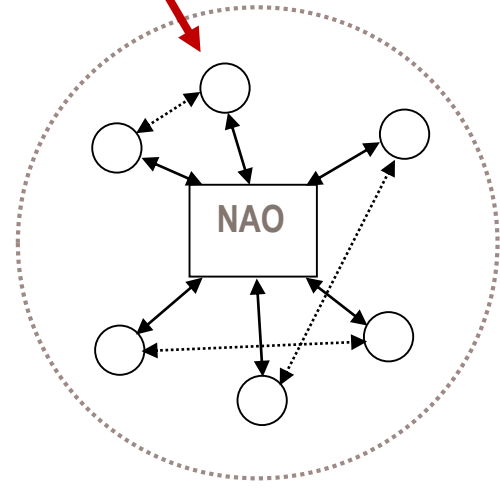
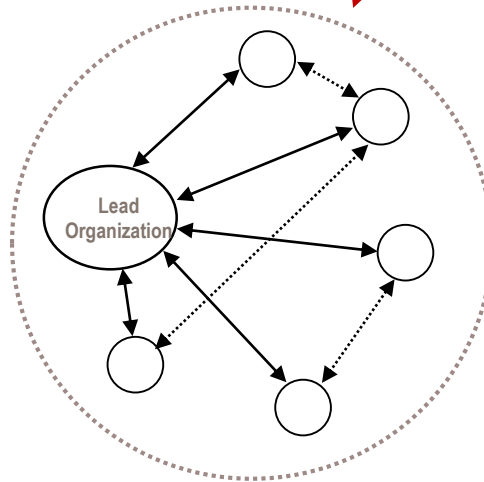
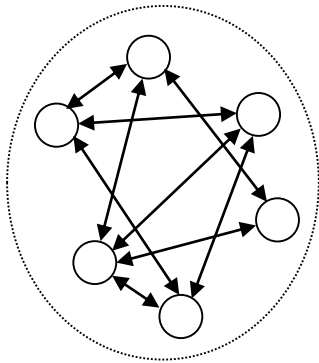


Table 1
Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms

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*.

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



- > Interne toezichthouders
- > Inspecties
- > ACM (Autoriteit Consument en Markt)
- > AVG
(Algemene vordering gegevensbescherming)
- > Departementale financieringsstromen
- > btw
- > cao's
- > 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 toezichthouder in de wereld van organisatienetwerken ...



de institutionele eisen



je organisatie



de organisatienetwerken
waar je organisatie deel
van uitmaakt



Meerwaarde voor de
eindgebruiker

Het portfolio van het interne toezicht ... in de context van organisatienetwerken?

	Je organisatie	Organisatienetwerk waarin je organisatie participeert
Duurzaam organiseren van de zorg	Financiële, ecologische, ... duurzaamheid van je organisatie	
Kwaliteit en veiligheid	Kwaliteit en veiligheid van wat binnen je organisatie gebeurt	
Persoonlijke factor	Aandacht voor goed werkgeverschap in je organisatie ...	
Innovatie en strategie	Aandacht voor ICT en nieuwe ontwikkelingen in de zorg	
Belanghouders	Aandacht voor de maatschappelijke rol van de toezichthouder	
...	...	

Bron: gebaseerd op Meerjarenbeleidsplan NVTZ 2018-2020

HARTELIJK DANK VOOR JULLIE AANDACHT!

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

