



# Waardecreatie door netwerken

Hoe maak je meerwaarde zichtbaar?

## Programma

- Veiligheidshuizen als organisatienetwerk
  - Organisatienetwerken
  - Meerwaarde zichtbaar maken
  - Effectiviteit
  - Management uitdagingen
- Hoe vier je successen?
  - Discussie en uitwisseling

Zorg & Veiligheid [www.tonjes.nl](http://www.tonjes.nl)

# Waarom samenwerken?

Vaak gehoord:

- “It takes a village to raise a child”
- „Samenwerken is dé oplossing voor problemen”: samenwerken als Deus ex Machina.
- Vorm sluit aan bij maatschappelijke verwachtingen, regelgeving en beleid.

Zorg & Veiligheid

www.tonjes.nl

The screenshot shows a Google search results page for the query 'netwerken vws'. The search bar at the top displays the query and the number of results (Ongeveer 221.000 resultaten (0,08 seconden)). The left sidebar contains navigation links for 'Alles', 'Afbeeldingen', 'Video's', 'Nieuws', 'Shopping', and 'Meer'. Below these are links for 'Putten' and 'Locatie wijzigen'. The main content area lists several search results, including links to 'Plan van aanpak Palliatieve zorg 2008-2010 VWS > Functionele...', 'Knip in het netwerk!', 'Versterk netwerk rond gezinnen | Rijksoverheid.nl', 'Palliatieve zorg - netwerkzorg', 'Evenement: Dutch Lily Days - De Netwerk-Kalender voor ondernemers', 'Staatssecretaris VWS weigert bijdrage Manifestatie ... - VG Netwerken', and 'Platform VG/KansPlus in denktank VWS over complexe - VG Netwerken'.

Zorg & Veiligheid

www.tonjes.nl

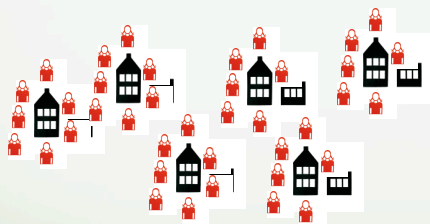
## Keten of netwerk?

- Alle neuzen dezelfde kant op...
  - ...biedt nauwelijks nieuwe inzichten!!!
- Een keten is nuttig...
  - voor voorspelbare trajecten
  - maar vraagt veel coördinatie en
  - biedt beperkt bewegingsvrijheid
- Een netwerk biedt gelegenheid:
  - Elkaar te leren kennen, erkennen en benutten
  - Synergie, variëteit en keuzevrijheid
  - Ruimte voor maatwerk
- Inhoud voor vorm
  - Wel spelregels over de samenwerking en structuur!

Zorg & Veiligheid

www.tonjes.nl

## Van de samenwerking moet in de eerste plaats het kind/gezin/de cliënt beter worden



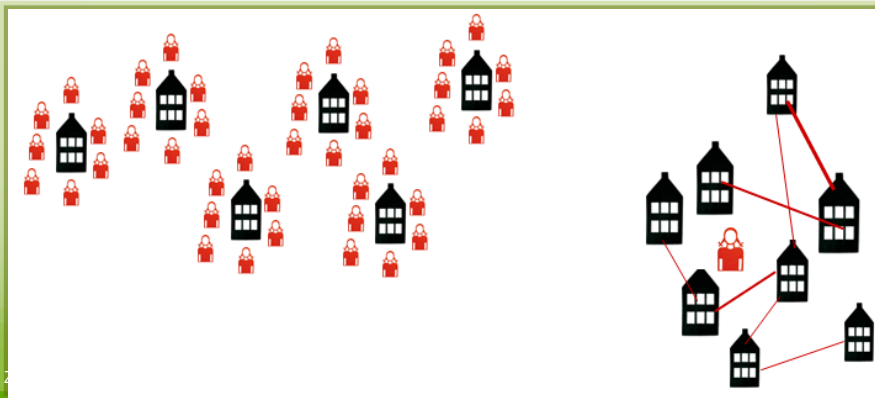
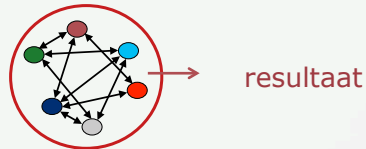
- Signalen worden niet tijdig opgepakt
- Fase tussen signaleren en starten van hulp duurt te lang
- Zorgen worden niet bespreekbaar gemaakt
- Geen passend aanbod bij behoefte
- Onbekendheid waar je terecht kan
- Verantwoordelijkheden tussen alle niveaus worden niet goed afgesproken

Zorg & Veiligheid  
www.tonjes.nl

## Organisatienetwerken als basis voor het nieuwe maatwerk

$$N = 1 / R = G$$

(Gebaseerd op:  
C.K. Prahalad & M.S.  
Krishnan (2008) The new age  
of innovation. McGraw Hill).



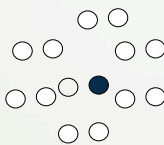
## Samenwerken om iets voor elkaar te krijgen!

- Antwoord op complexe problemen of vereisten (wicked problems): multi-problematiek, incomplete, tegenstrijdige en veranderende vereisten, elke situatie is uniek.
- Het leveren van een uniek product/dienst/ervaring aan **de cliënt**:
  - “Eén gezin, één plan”
  - Sectoroverschrijdende hulpverlening
  - Veilige buurt



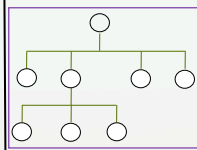
## Organisatienetwerk is één ding om zaken voor elkaar te krijgen

Markt/  
Competitie

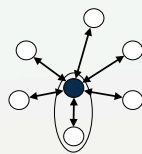


Zorg & Veiligheid

Hiërarchie

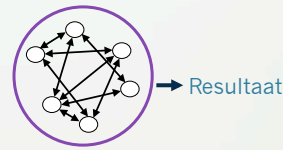


Beïnvloeden/  
Samenwerken



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

Organisatienetwerk



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

www.tonjes.nl

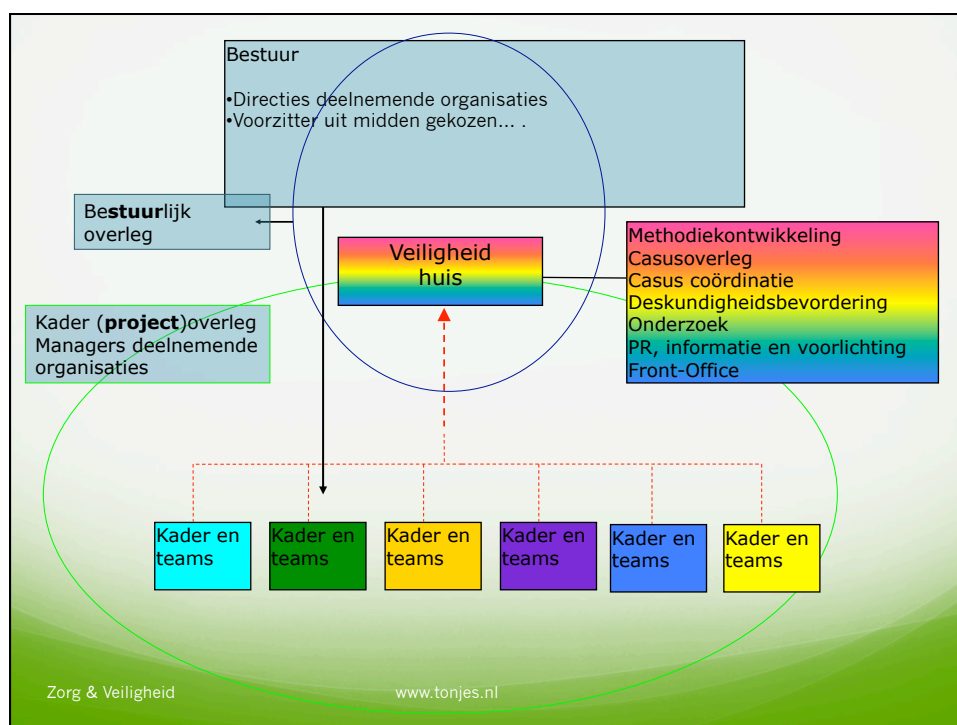
P. Kenis 2008

## Wanneer organisatienetwerken als organisatievorm gebruiken?

- Als er nood is aan **competenties** die verspreid zijn over verschillende soevereine organisaties
- Antwoord op **complexe** problemen of vereisten
- Het leveren van **maatwerk**: een unieke product/dienst/ervaring.

Zorg & Veiligheid

www.tonjes.nl



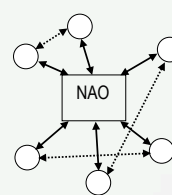
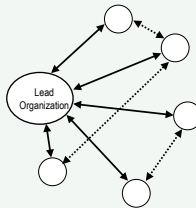
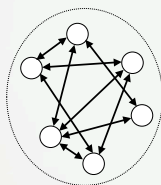
## Kritieke succesfactoren

- Ontwerp en Governance
- Accountability
- Conflict
- Legitimiteit en reputatie
- Commitment
- Effectiviteit
- Duurzaamheid
- Aanpassingsvermogen

Zorg &amp; Veiligheid

www.tonjes.nl

## Ontwerp en besturing



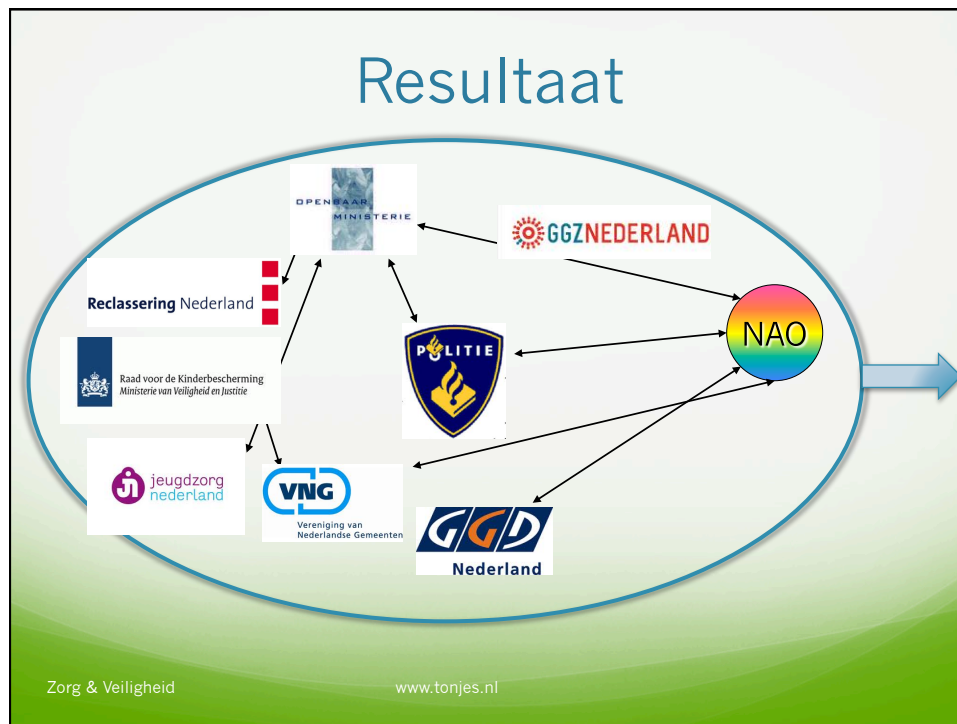
**Table 1**  
Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms

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

Source: Keith Provan & Patrick Kenis (2008) 'Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness'. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.

Zorg &amp; Veiligheid

www.tonjes.nl



## Hoe maak ik meerwaarde zichtbaar?

- Het resultaat van het netwerk voor de cliënt?
- Het resultaat van het netwerk voor de maatschappij?
- Het resultaat van het netwerk voor mijn organisatie?
- Mijn aandeel in het netwerkresultaat?
- Hoe verhoud mijn resultaatverantwoordelijkheid zich tot het netwerkresultaat?
- Hoe leg ik dit uit aan mijn baas, collega-managers, de maatschappij?

Zorg & Veiligheid www.tonjes.nl

## Dragen organisatienetwerken bij aan een beter clientresultaat?

- Er is bewijs maar niet heel sterk:
  - Het is moeilijk om uitkomsten in hulpverlening te meten.
  - Het hangt er van af wie je het vraagt
  - Veel invloed van niet-specifieke netwerkfactoren
- Meer onderzoek naar vorm en proces (dichtheid en groei netwerk et cetera)
- Onderzoek kent 4 analyse niveaus, afhankelijk van de key stakeholder

4 X 4

Netwerk niveau	Niveau van impact en indicatoren	Client	Organisatie	Netwerk	Maatschappij
Visie Gedeeld nut en doel			Netwerk-doel strookt met organisatie-doel		
Structuur Vormgeving netwerkorganisatie				Samenhang, coördinatie, ontwikkeling en groei	
Proces Activiteiten, governance, ontwikkeling					Uitvoer overheidsdoel stellingen, uitwisseling assets
Diensten Op niveau netwerk, informatie-uitwisseling, intake		Gedeelde informatie, een loket, betere afstemming			

## Managementtaken in een netwerk

- Accountability
  - Besteedt de beschikbaar gestelde middelen echt aan de netwerkactiviteiten
  - Lift niet gratis mee!
- Conflict
  - Houdt steeds het gesprek open over de spanning tussen de belangen van de (interne) organisatie en het (externe) netwerk.
  - Dit is vooral moeilijk wanneer organisaties in meerdere netwerken participeren.

MasterClass TiasNimbas

## Managementtaken in een netwerk

- Legitimiteit en reputatie
  - Zorg ervoor dat je organisatie ziet wat je doet voor het netwerk.
  - Zorg ervoor dat deze inspanningen gezien en erkend worden door je stakeholders en andere netwerkpartners.
- Commitment
  - Zorg dat je organisatie zich betrokken voelt in het netwerk. (niet alleen jij!)
  - Zorg dat je organisatie zich verantwoordelijk (en trots) voelt voor de netwerkdoelstellingen.

MasterClass TiasNimbas

## Samenvattend

- Organisatienetwerken (Veiligheidshuizen) zijn een complexe vorm van samenwerking
- Organisaties moeten zich goed bewust zijn wat deelname voor hen betekent
- Het resultaat wordt op het niveau van het netwerk geboekt
- Effectiviteit definiëren op verschillende niveaus

Zorg & Veiligheid

[www.tonjes.nl](http://www.tonjes.nl)

## Samenvattend

- Start bij de vraag
- Weet wie je klant is
- Wees trots op je expertise, heb respect voor de kennis van een ander
- Maak goede afspraken over inhoud, vorm, besturing en spelregels
- Blijf beweeglijk, varieer je netwerken en ga op zoek naar meerwaarde
- Durf afscheid te nemen



Zorg & Veiligheid

[www.tonjes.nl](http://www.tonjes.nl)



## Hoe gaat het bij u?

- Herkent u de begrippen en dilemma's?
- Welke oplossingen heeft u gevonden?
- Welke ideeën heeft over resultaat?
- Is het beter om maatschappelijke meerwaarde in cijfers of juist in een narratief uit te drukken? (Verweij Jonker)
- Hoe gaat u om met uw resultaatverantwoordelijkheid binnen uw organisatie?
- Wat heeft u van het veiligheidshuis nodig om uw bestuurders te overtuigen van de legitimiteit van de deelname?

Zorg &amp; Veiligheid

www.tonjes.nl

