



1ste Vlaams Congres

# Geestelijke Gezondheid bij Kinderen & Jongeren



# Organisatienetwerken: Organisatievorm van nu én van de toekomst

Prof. Dr. Bart Cambré

Antwerp Management School & Universiteit  
Antwerpen



# 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-verderkijers/podcast-viki-geunes-inspiratie-krijg-je-in-een-pauzemoment-als-je-hoofd-leeg-is/10237414.html>





Home / Over samenwerkingsverband Neteland

## Over samenwerkingsverband Neteland

[Wat is Neteland](#)

[Domein "Vrije tijd"](#)

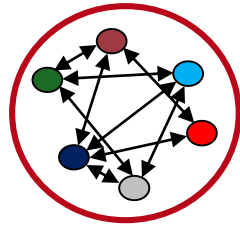
[Domein "Ruimte & omgeving"](#)

[Domein "Welzijn & zorg"](#)



# Organisatienetwerk

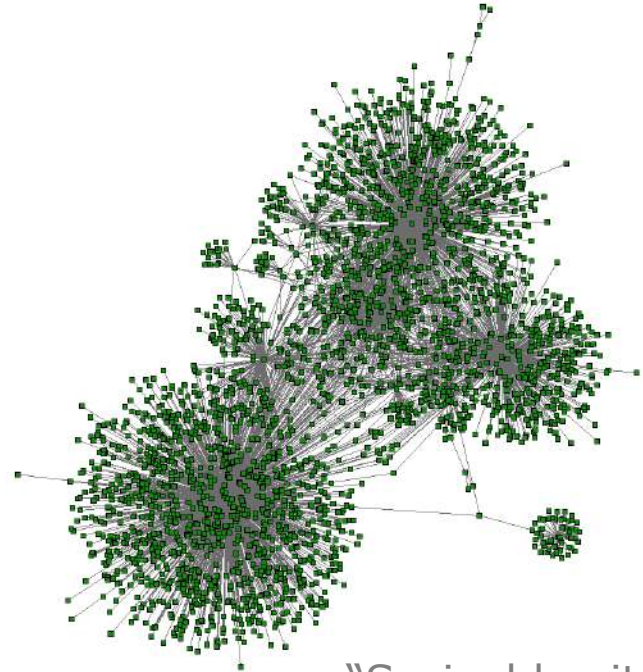
Het verbinden en delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van soevereine en unieke organisaties om samen een resultaat te bewerkstelligen dat geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen



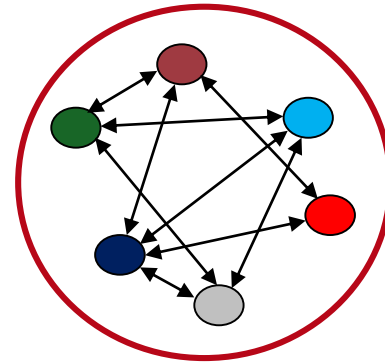
Resultaat



# Two types networks



"Sociaal kapitaal"



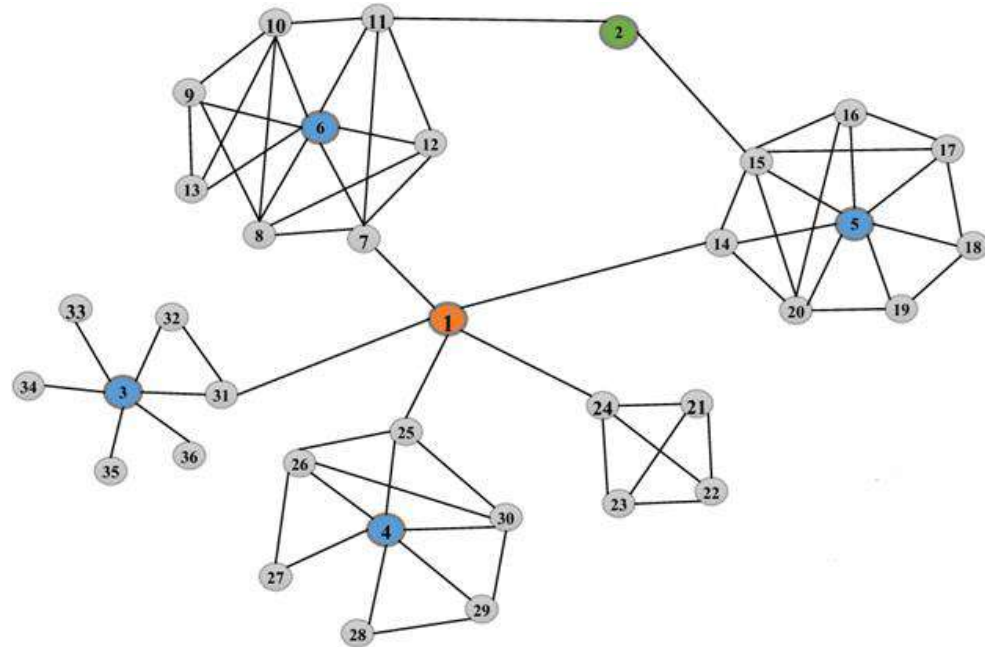
→ resultaat

"Organisatiedesign"



# Sociaal Kapitaal

- Ongelijk verdeeld, geen toeval
- Sommigen hebben weinig, anderen veel
- 'Homofilie'
- Lokale clusters: dicht, onderling verbonden

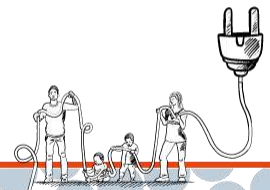


Figuur: Marino van Zelst



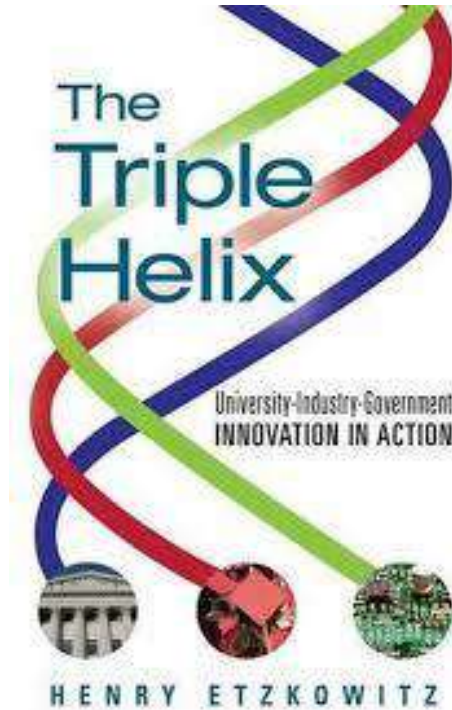
# Seats2Meet

- <https://www.seats2meet.com/nl>
- Asynchronous reciprocity (asynchrone wederkerigheid):
- When you give, you always get something in return. Not in a synchronous way, but within your value network (van den Hoff)





# Voor sommige projecten heb je anderen nodig



# Art. 107 Netwerken



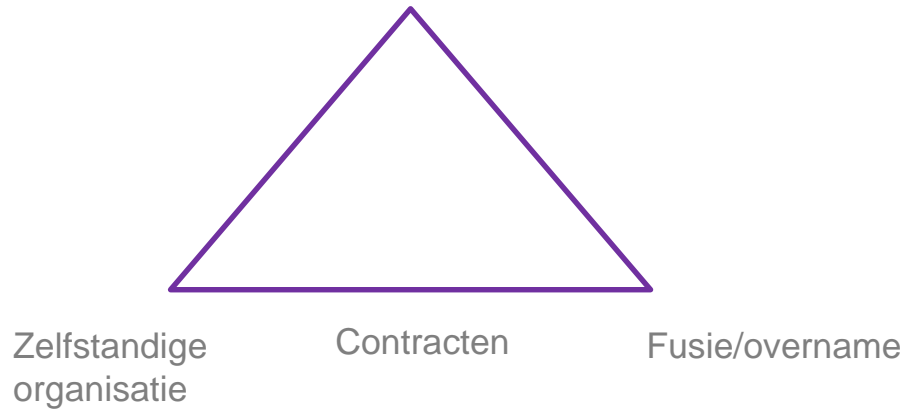
## Netwerk

Geestelijke Gezondheid

Aalst Dendermonde Sint-Niklaas



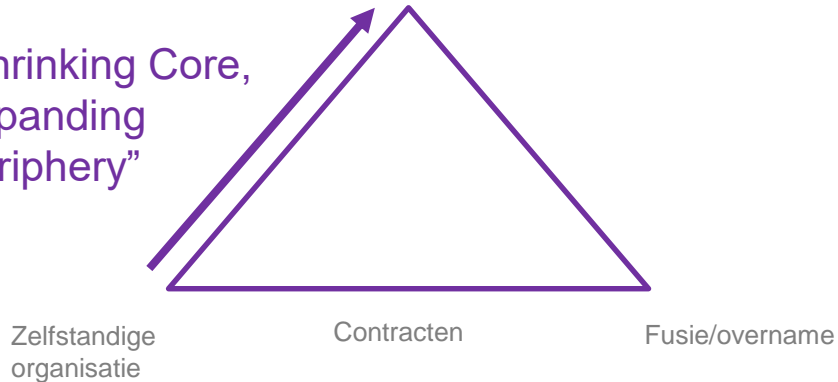
# Samenwerken tussen organisaties



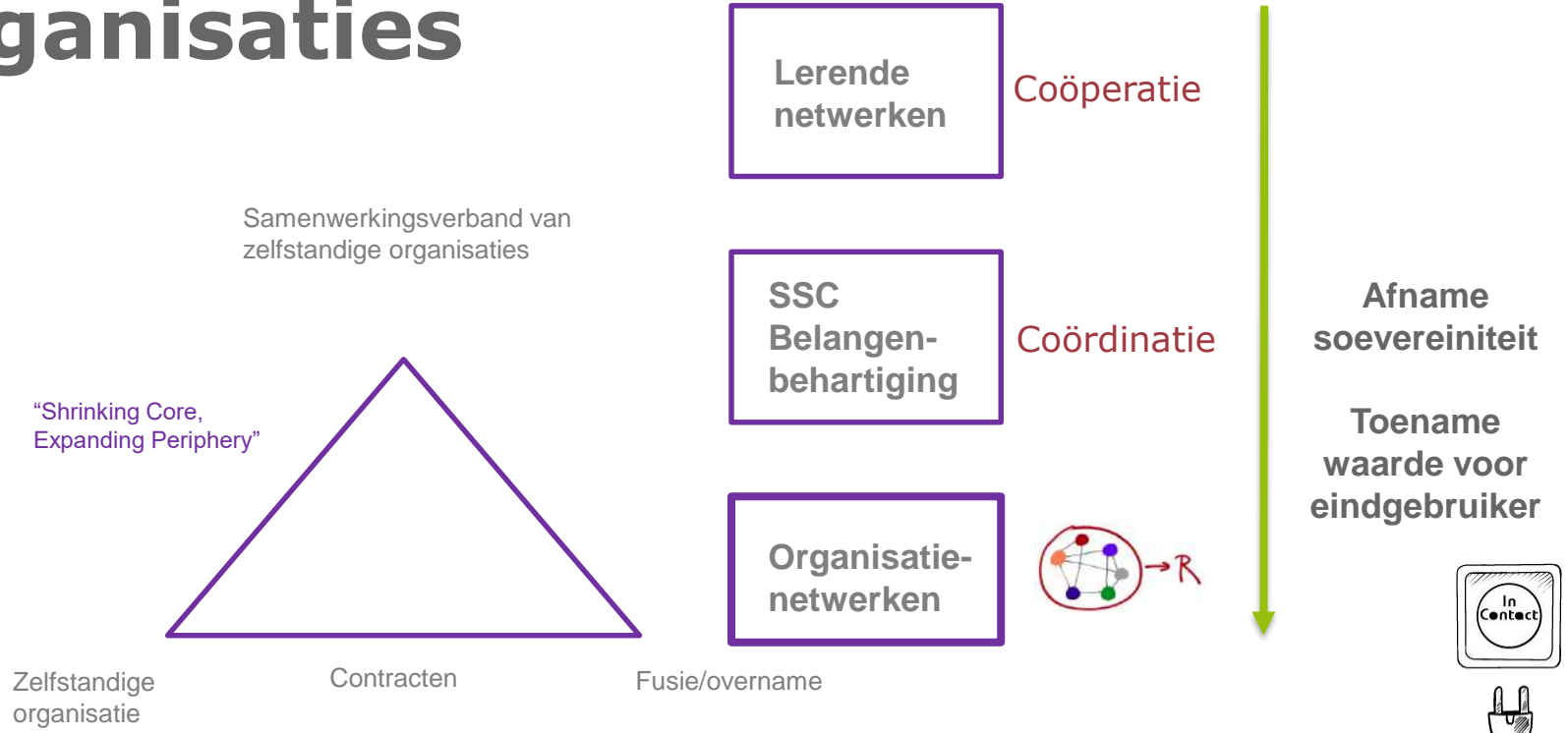
# Samenwerken tussen organisaties

Samenwerkingsverband  
van zelfstandige  
organisaties

“Shrinking Core,  
Expanding  
Periphery”



# Samenwerken tussen organisaties

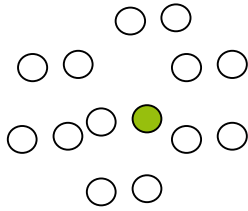


<i>Coöperatie netwerk</i>	Doelstelling	Risico voor de partijen	Interdependentie	Ratio	Tijd/slaagkans	Winst voor de cliënt?
<i>Coöperatie netwerk</i>	Delen van informatie en expertise Kennis- en lerende netwerken	Laag risico, autonomie wordt niet aangetast	Laag	Efficiëntie	1 jaar/ 40 %	WEINIG
<i>Coördinatie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

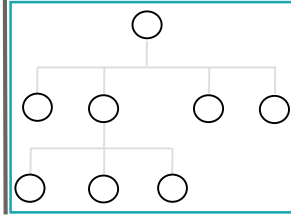


# Organisatienetwerk als vorm

Markt/  
Competitie  
"buy"



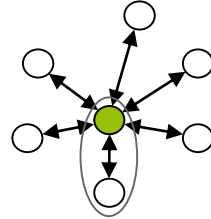
Hiërarchie  
"make"



Regelgeving en  
bureaucratie

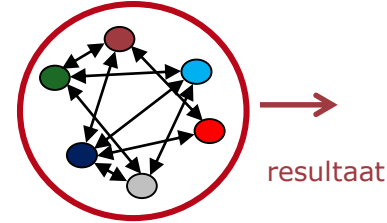


Samenwerken  
"ally"



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

Organisatie-  
netwerk  
"join"



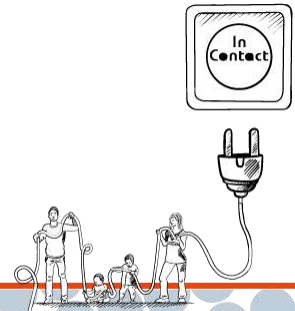
Netwerk als  
productiesysteem.  
Er wordt waarde  
gecreëerd op het niveau  
van het netwerk.



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
<b>Baking a Cake</b>	<b>Sending a Rocket to the Moon</b>	<b>Raising a Child</b>
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.

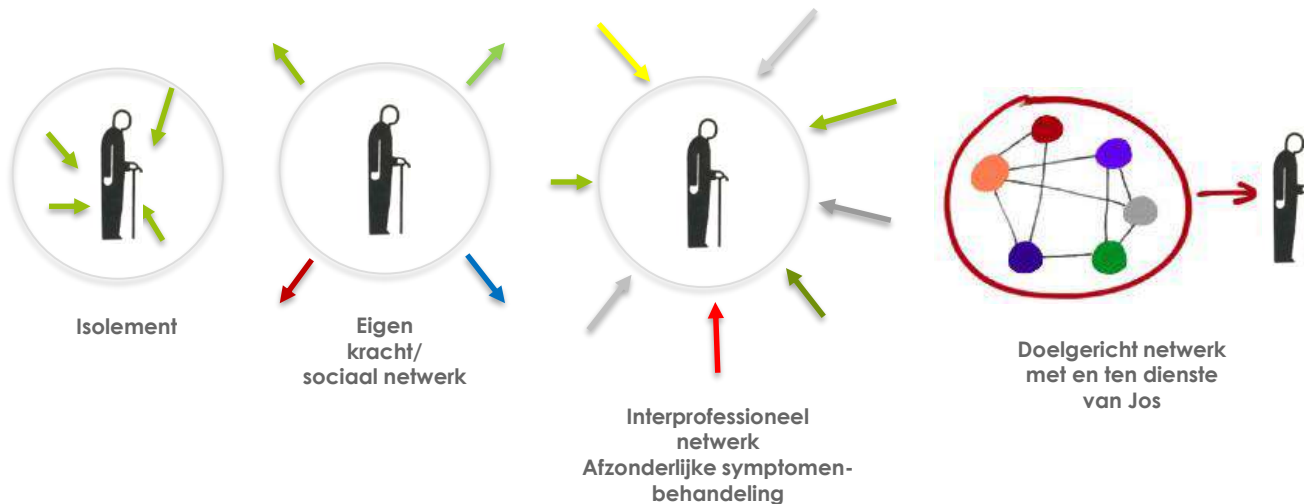
Source: Westley, F., B. Zimmerman and M. Q. Patton, 2006, *Getting to Maybe: How the World is Changed.*

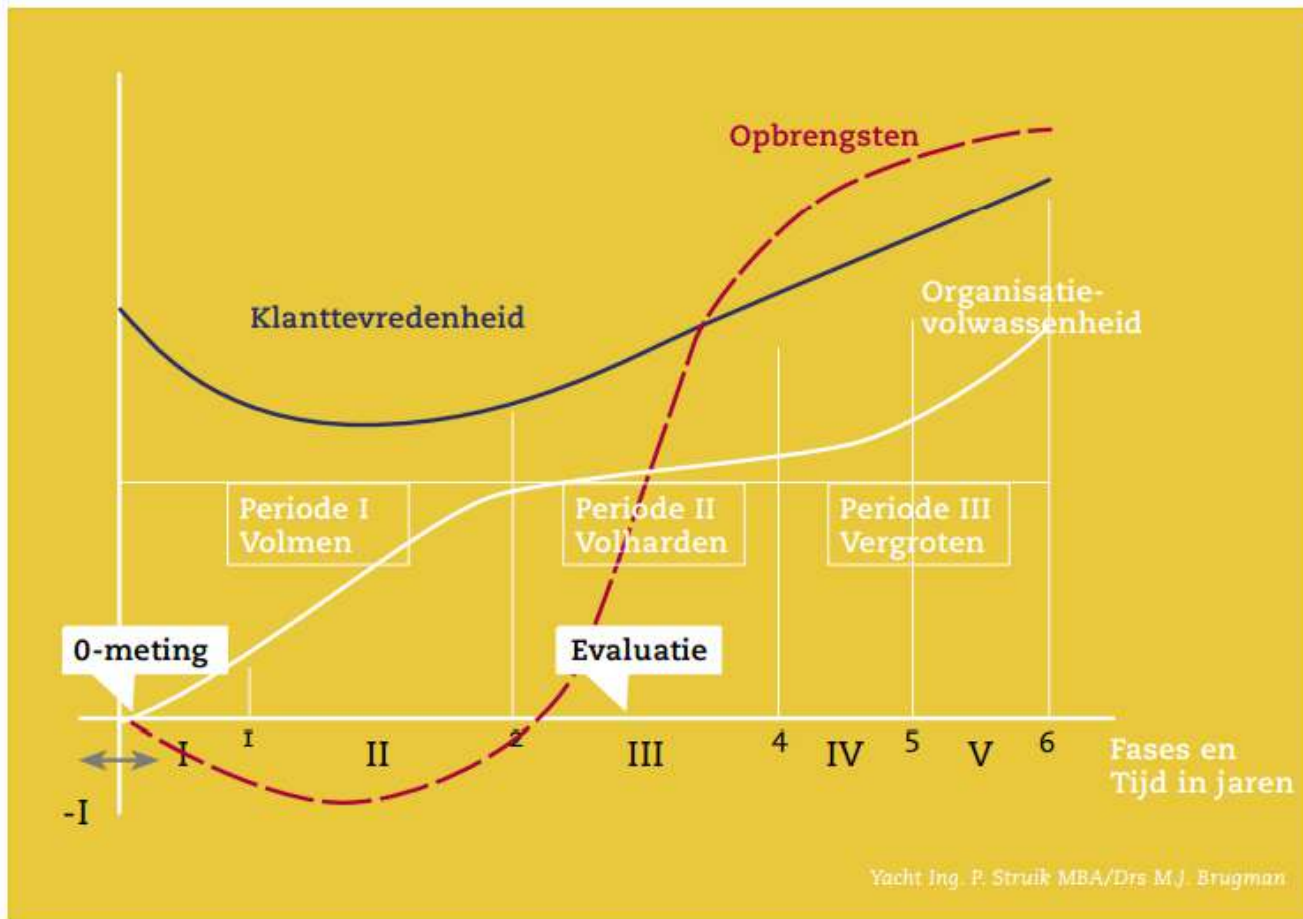


# Mogelijke zorgtrajecten



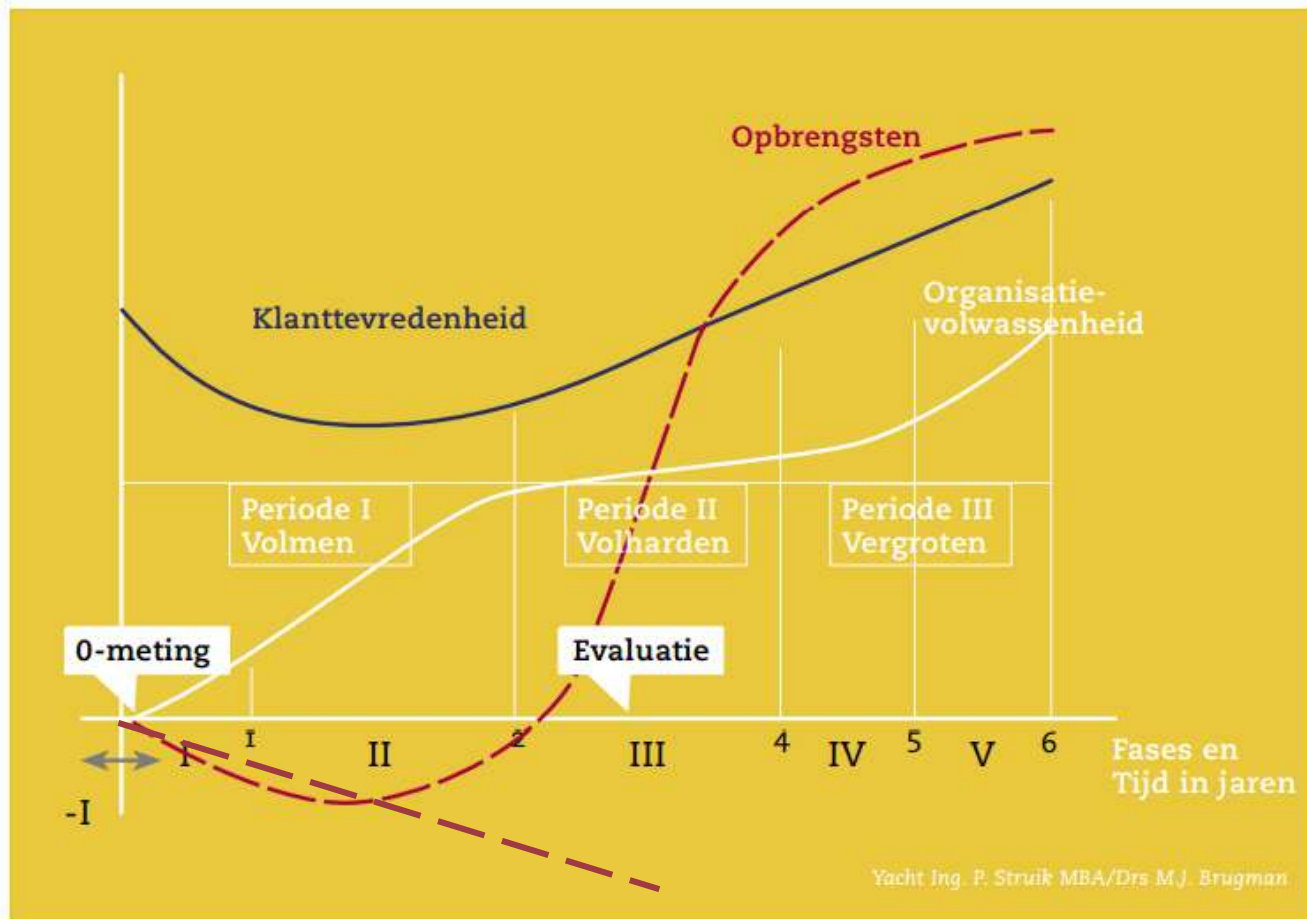
De Jos





Figuur 1. Life Cycle Model SSC.





Figuur 1. Life Cycle Model SSC.



# Netwerkklogica

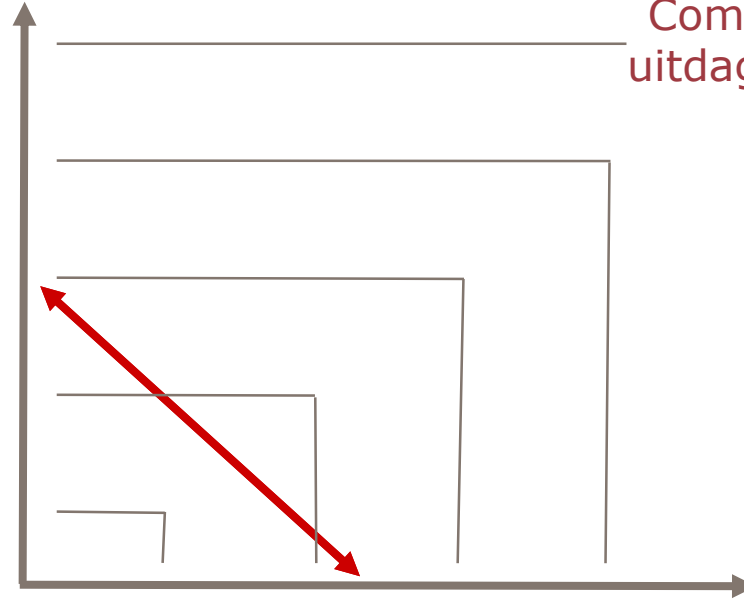
Valkuil: teveel aandacht voor structuur



# Kern van de zaak

**DIFFERENTIATIE  
DIVERSITEIT**

1. Taakbepaling (WAT)
2. Taakdoedling (WIE)



**INTEGRATIE  
VERBINDEN**

Innovatie  
Maatwerk  
Complexe  
uitdagingen

3. Beloning
4. Informatie



# Differentiatie



Zoveel als nodig, maar niet meer...



# Opgepast



Free riders, subsidiezoekers, 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. © Prive/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

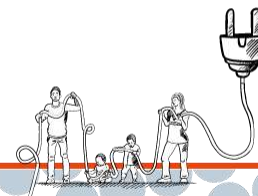
### MEER OVER

GRONINGEN

PROVINCIE GRONINGEN

POLITIE

AD compleet 7,24 per week + Samsung Tablet  
CADEAU TWV

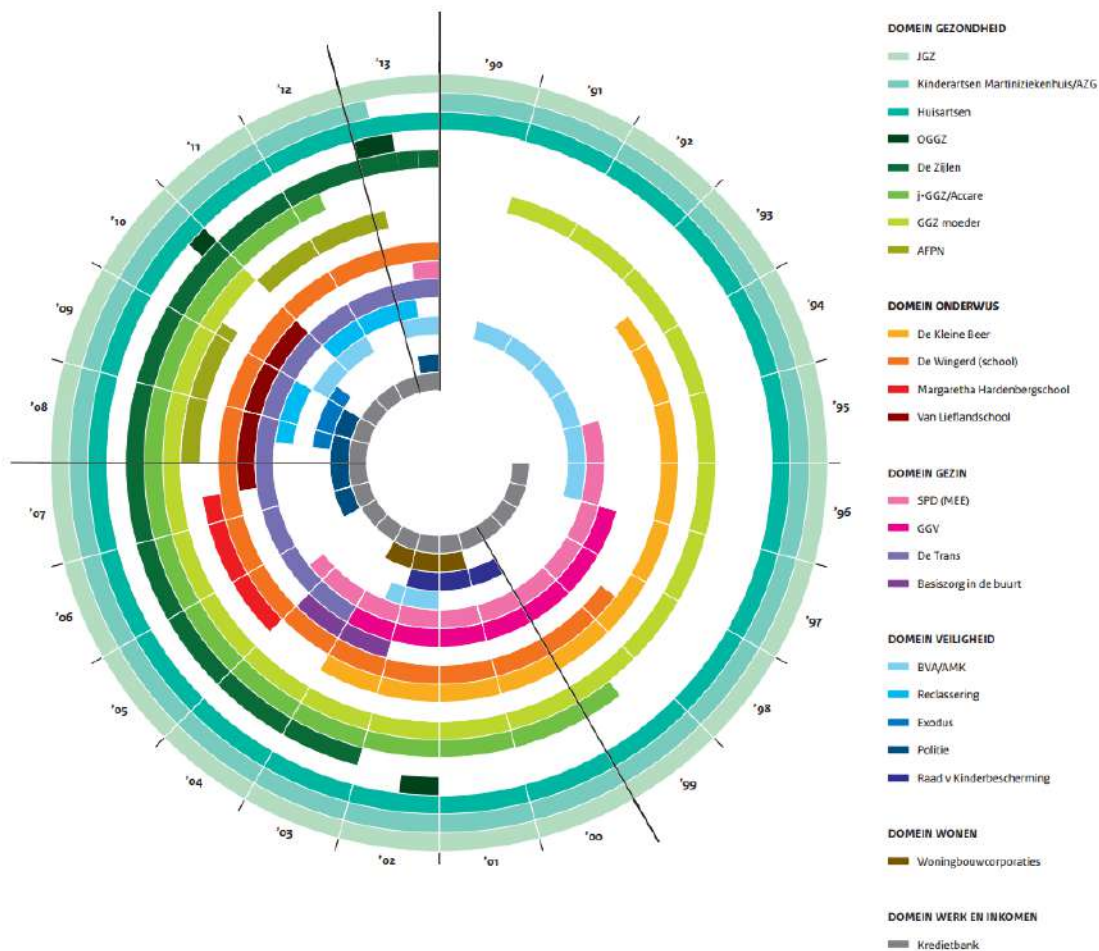




Samenwerkend Toezicht Jeugd  
Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

## Gezinnen met Geringe Sociale Redzaamheid

casuïstiek Groningen



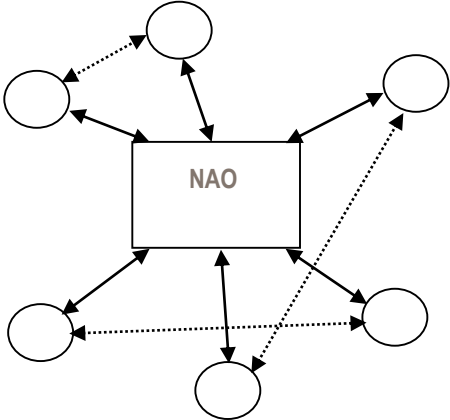
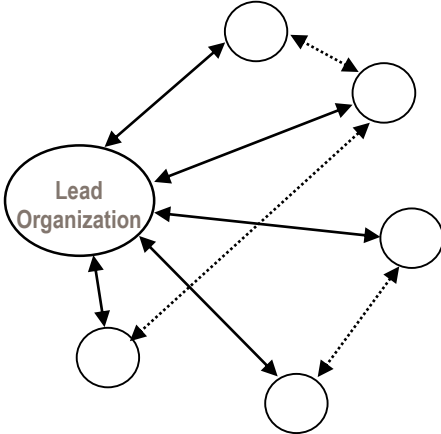
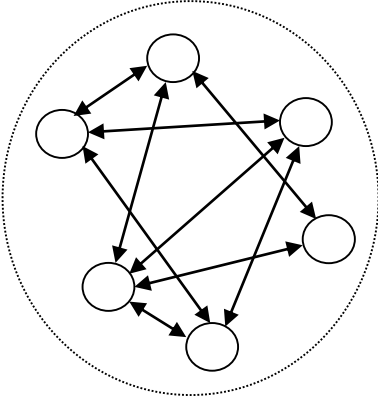


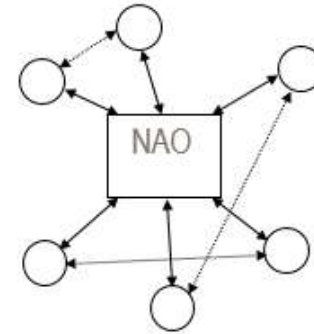
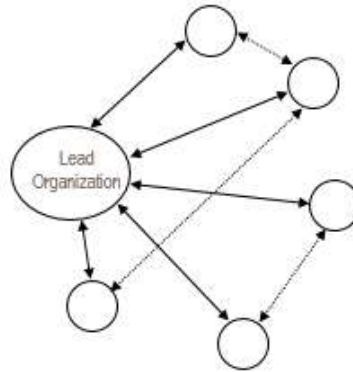
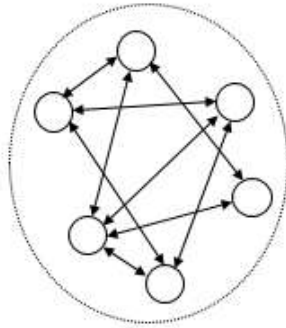
# Integratie

Kan op veel manieren



# Integratie door netwerksturing



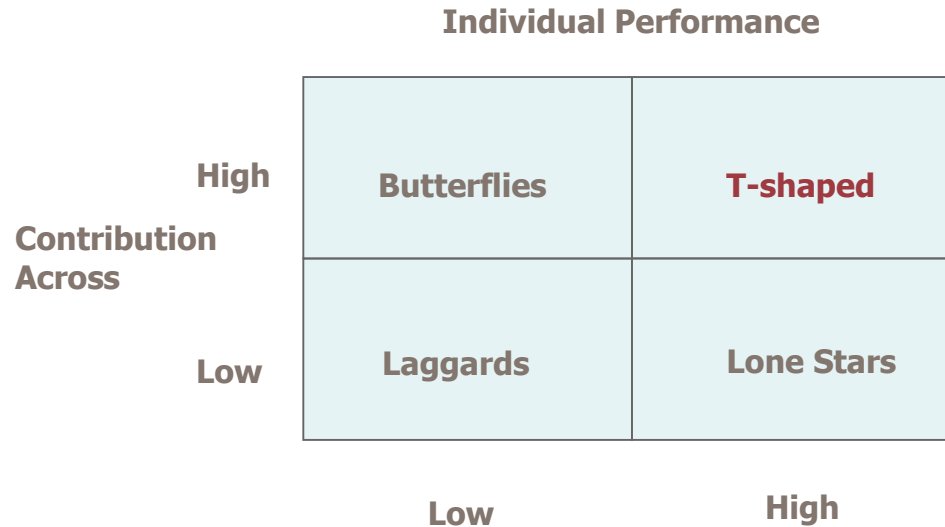


**Table 1**  
Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms

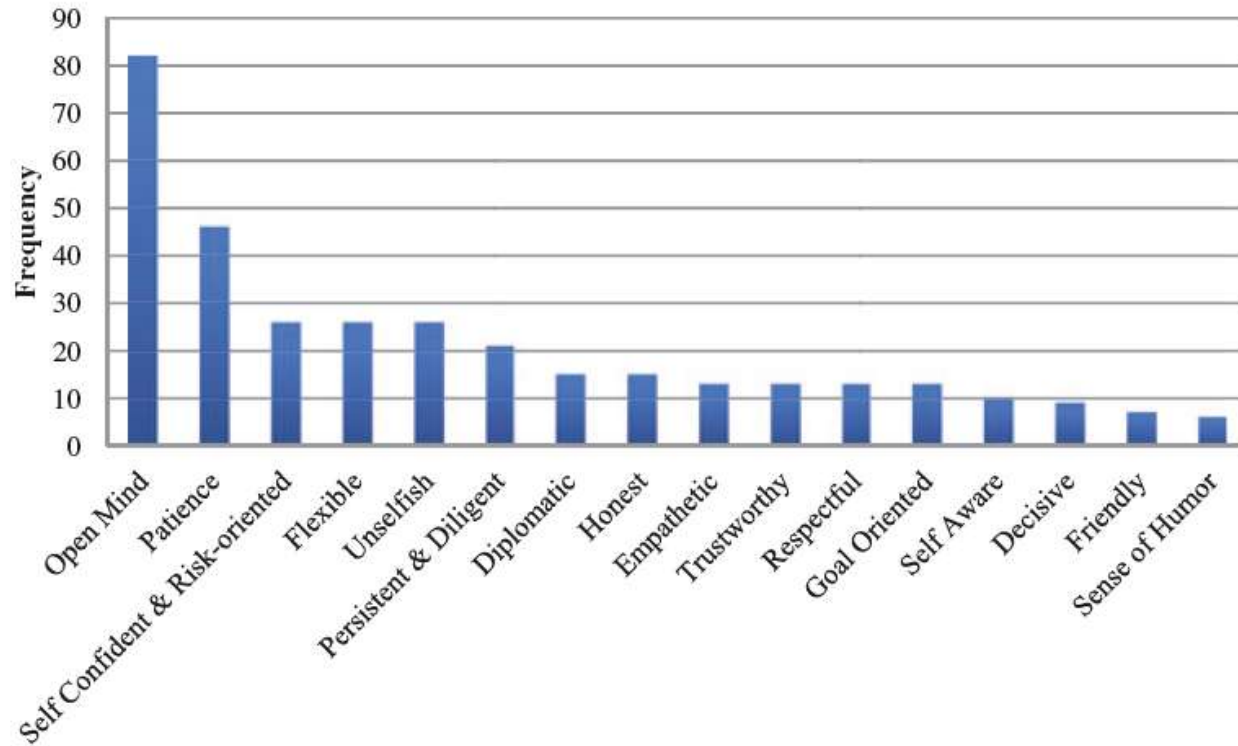
Governance Forms	Trust	Number of Participants	Goal Consensus	Need for Network-Level Competencies
Shared governance	High density	Few	High	Low
Lead organization	Low density, highly centralized	Moderate number	Moderately low	Moderate
Network administrative organization	Moderate density, NAO monitored by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



# Integratie door netwerkleiderschap



# Succesvol netwerkleiderschap





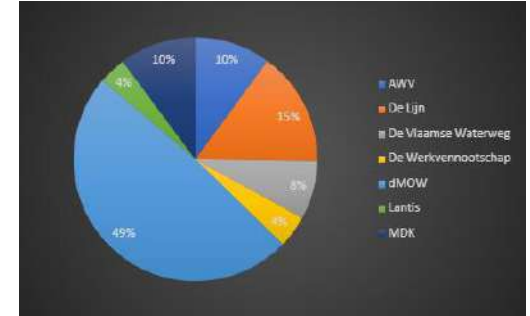
# Mogen & Willen





# Absolute vereisten

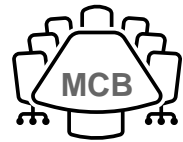
Capaciteit



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		

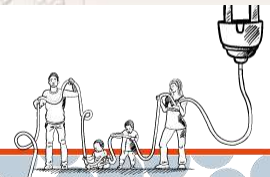
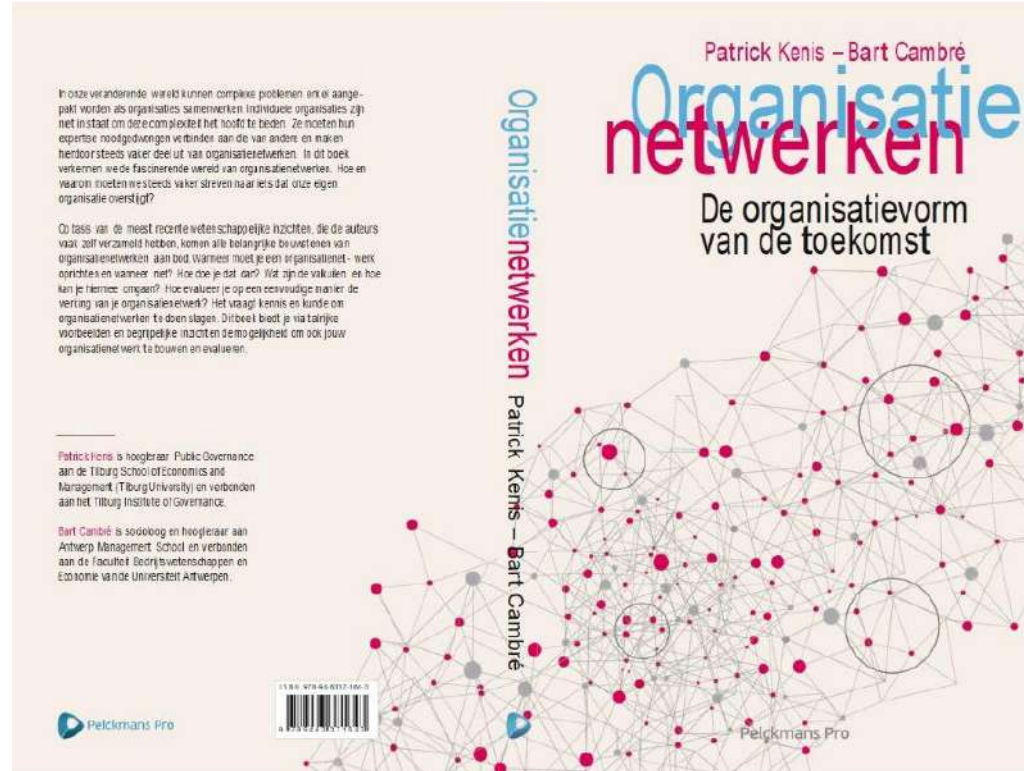


# Wanneer is een netwerk succesvol: 10 geboden

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?



# AMS



**Bedankt!**

[Bart.cambre@ams.ac.be](mailto:Bart.cambre@ams.ac.be)