

# Duurzame strategische keuzes

Strategische keuze buiten de organisatie

JAN VAN ES INSTITUUT

5 juni 2014

Prof. Dr. Patrick Kenis

Academic Dean, Antwerp Management School

Hoogleraar Universiteit van Tilburg



# Overzicht

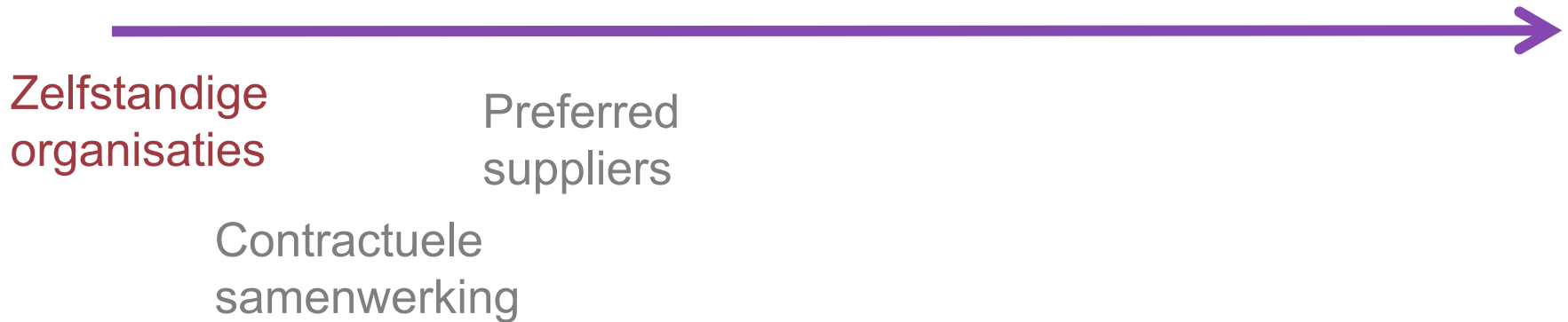
- Overzicht strategische keuzes buiten de organisatie
- De keuze voor het organisatienetwerk. Waarvoor en wanneer?
- De kern van de zaak in succesvolle organisatienetwerken

# Samenwerken: de ééndimensionale voorstelling

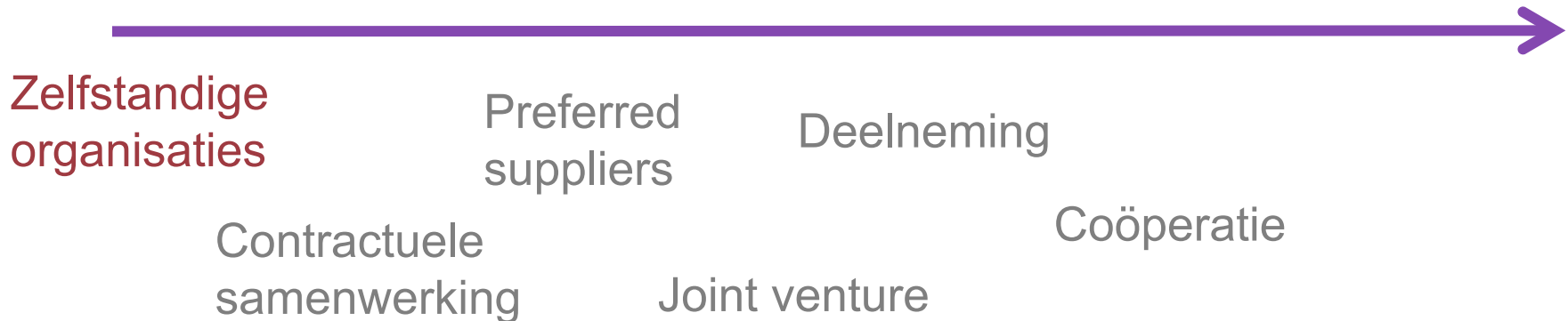
Zelfstandige  
organisaties



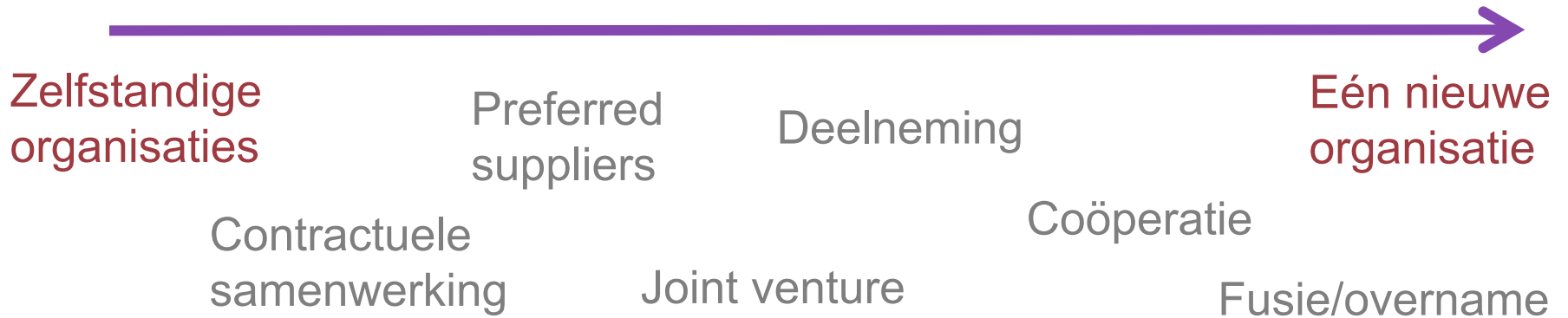
# Samenwerken: de ééndimensionale voorstelling



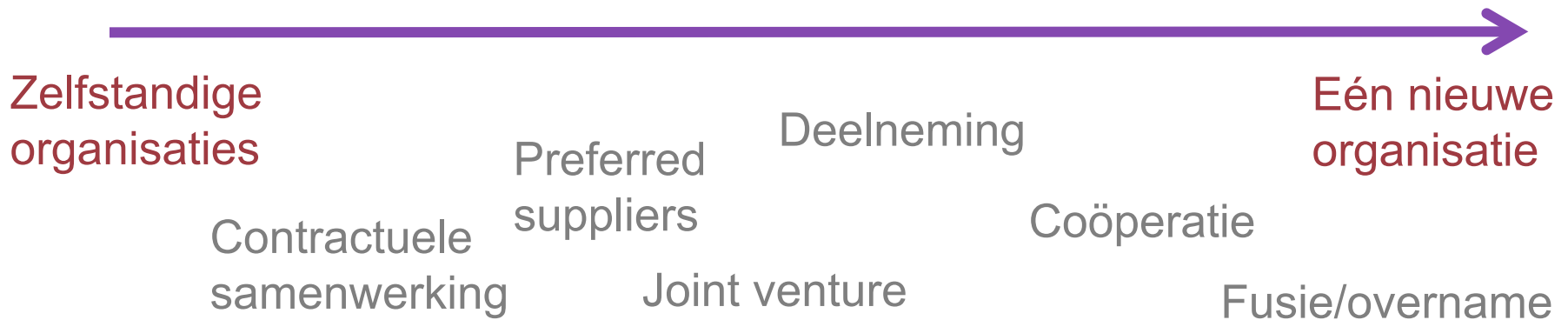
# Samenwerken: de ééndimensionale voorstelling



# Samenwerken: de ééndimensionale voorstelling



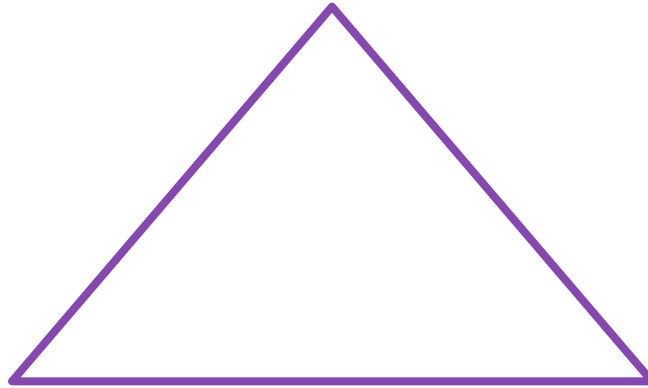
# Samenwerken: de ééndimensionale voorstelling



☹ "... opgaan in iets groters ..., verlies van controle ..., verlies van identiteit en waarden, standaardisering van processen en producten ..., efficiëntie-gedreven, verlies aan maatwerk, ontslagen, fusie-gedoe, ..."

# De toekomst van samenwerken is meerdimensionaal

Samenwerkingsverband  
van zelfstandige  
organisaties



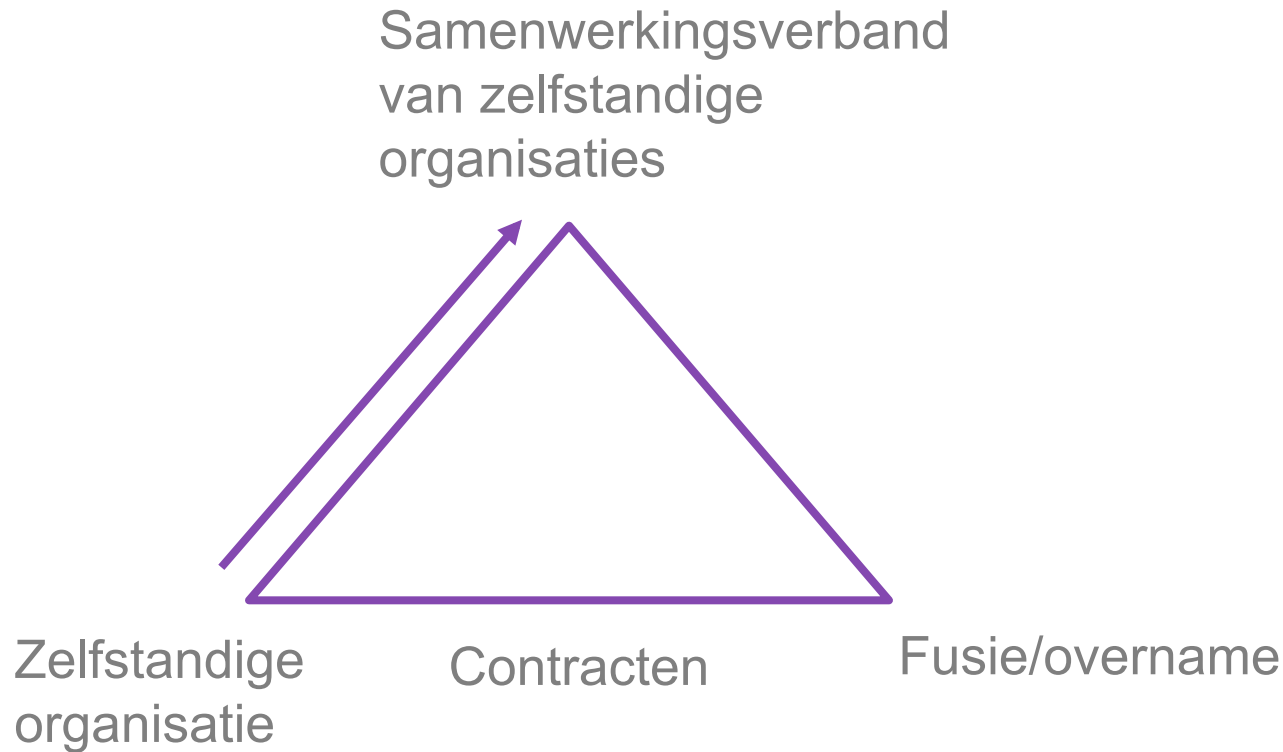
Zelfstandige  
organisatie

Contracten

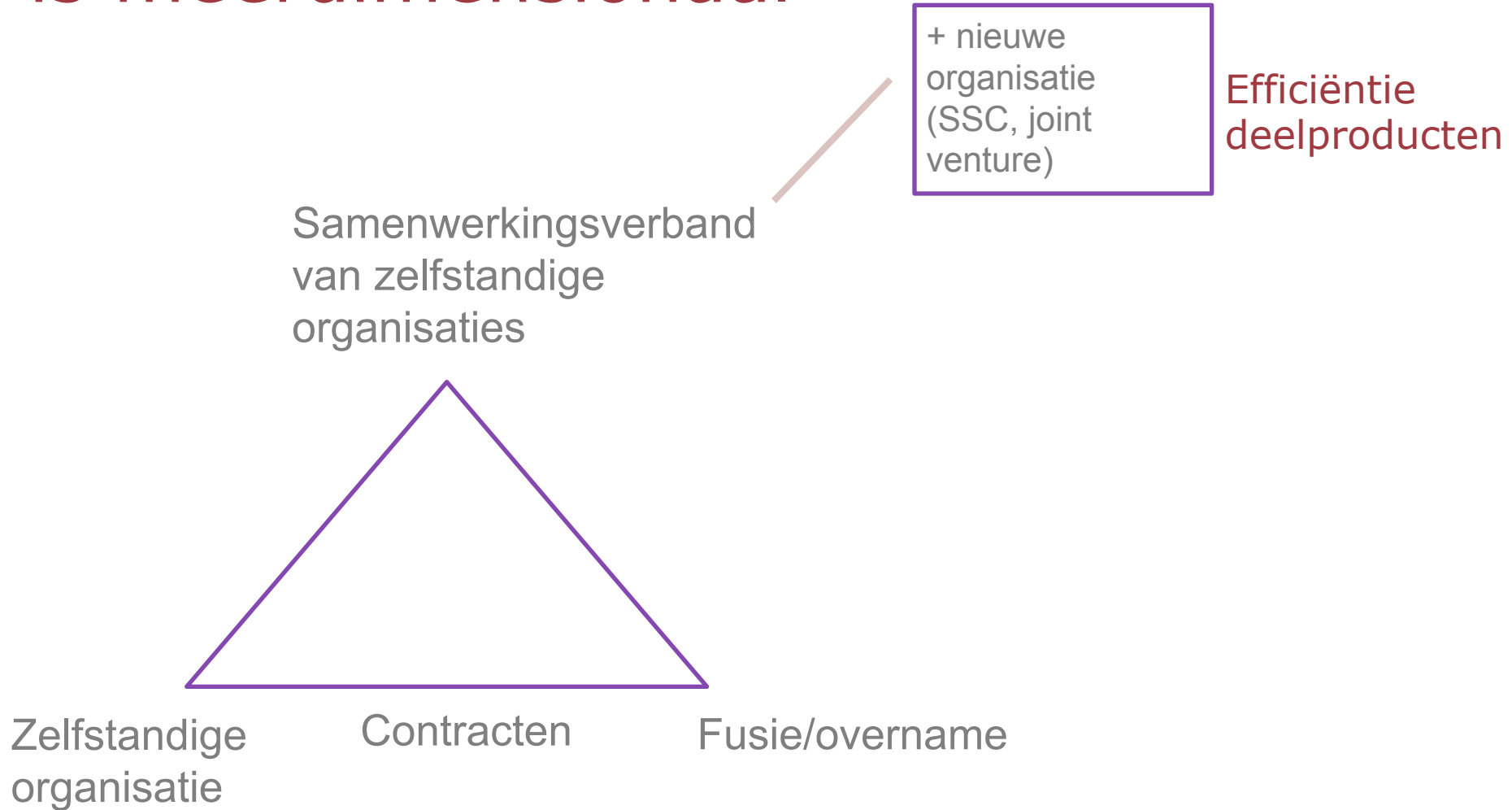
Fusie/overname



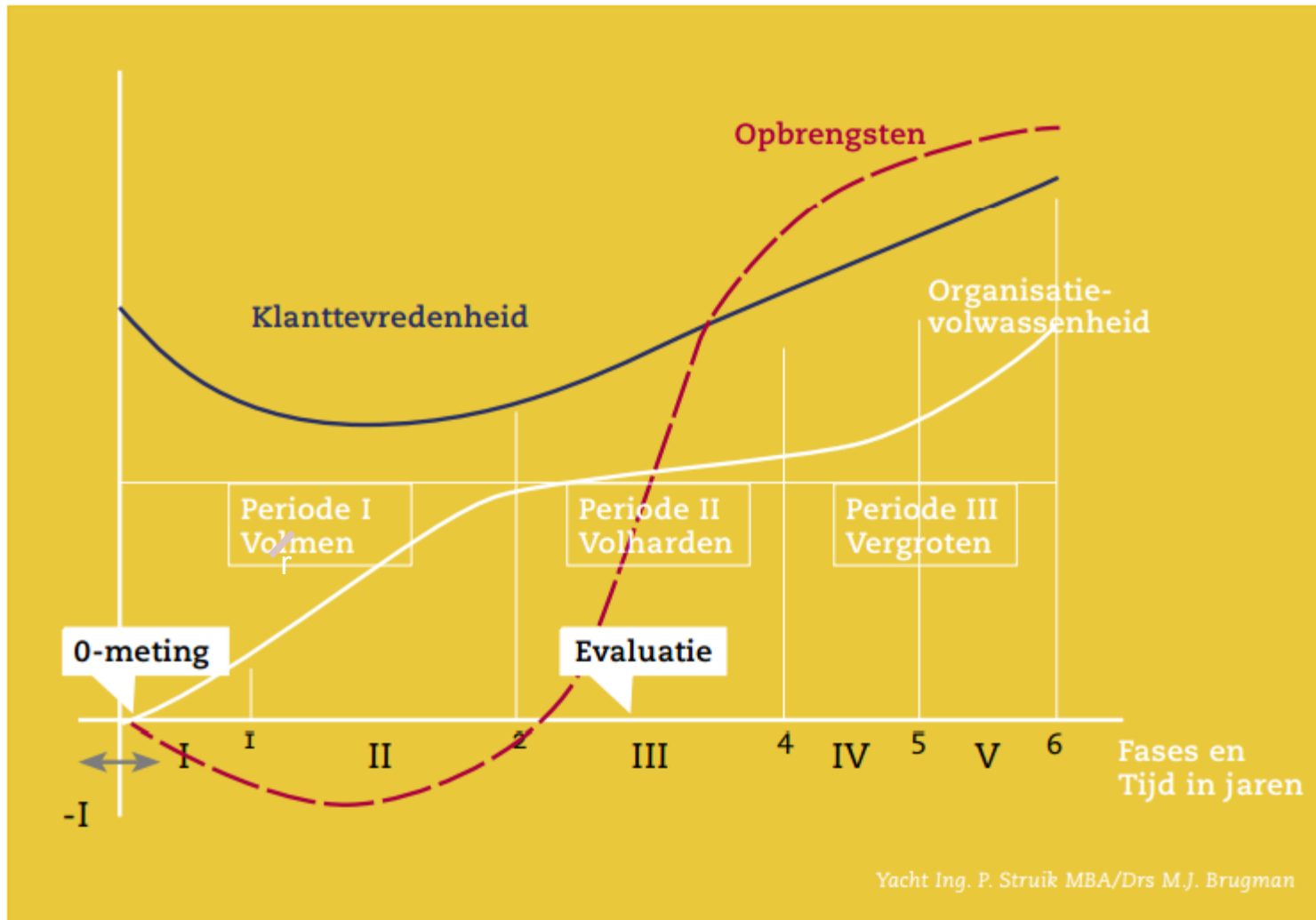
# De toekomst van samenwerken is meerdimensionaal



# De toekomst van samenwerken is meerdimensionaal



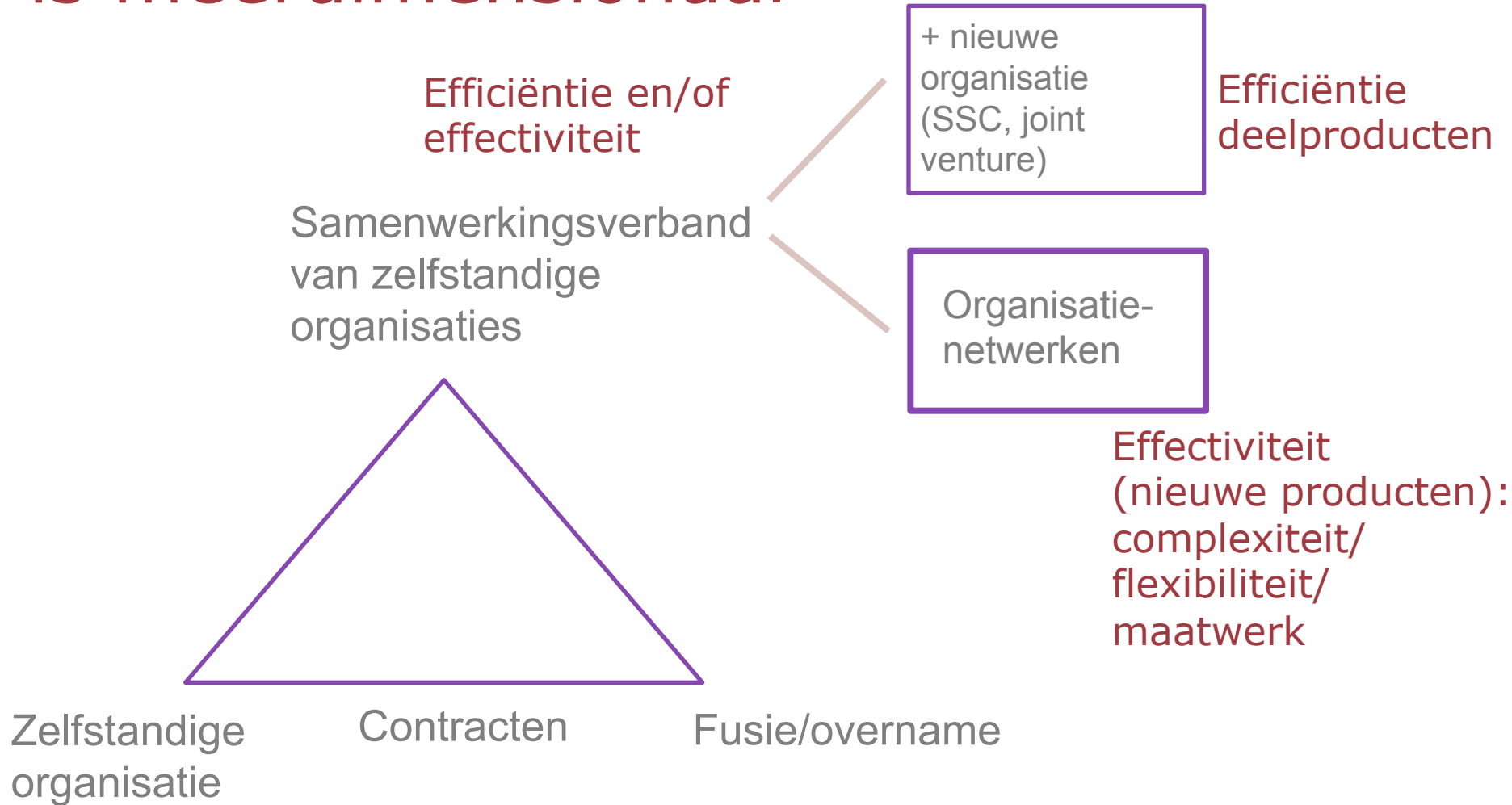
# Shared Service Center



**Figuur 1.** Life Cycle Model SSC.

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

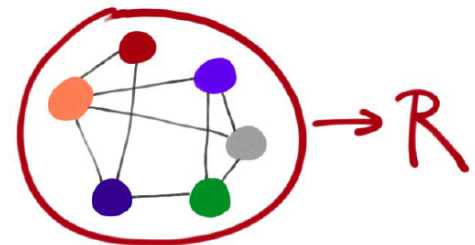
# De toekomst van samenwerken is meerdimensionaal



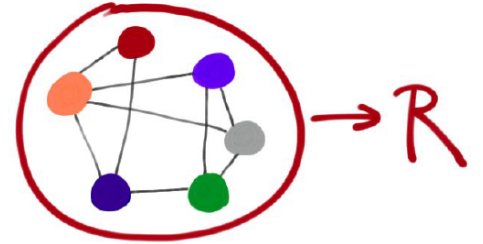
# Samenwerken tussen meerdere organisaties of *Organisatienetwerken* ...

.... verbinden en delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van soevereine<sup>1</sup> en unieke organisaties om samen een outcome te bewerkstelligen die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen.

<sup>1</sup> geen eenheid van eigendom en leiding



# Organisatienetwerken ... waarvoor?



U bent hier: [Home](#) > [Actueel](#) > **Samenwerkingsgolf overspoelt zorgsector**

Geplaatst op 1 februari 2013 door: Skipr Redactie

## Samenwerkingsgolf overspoelt zorgsector



Met 179 nieuwe samenwerkingsverbanden is de zorgsector in 2012 overspoeld door een samenwerkingsgolf. Het aantal nieuwe verbanden is ten opzichte van 2011 bijna verdubbeld. Dat constateert JBR Management Consultants in de jaarlijkse Zorgsamenwerkingsmonitor.

In 2011 telde JBR nog 97 nieuwe samenwerkingsverbanden, vorig jaar waren dat er 179. Met 69 nieuwe samenwerkingen liet met name het eerste kwartaal een sterke piek zien. JBR schat dat met de samenwerkingsgolf 10 miljard aan zorgomzet is gemoeid op een totaal aan collectieve uitgaven van 90 miljard euro.

## Omvang

Als belangrijke oorzaak van de samenwerkingsgolf wijst JBR het nieuwe contracteerbeleid van de zorgverzekeraars aan, dat steeds meer gebaseerd is op volumenormenten. "Omvang is van belang in de onderhandeling met de zorgverzekeraar", concludeert JBR. "Kleinere zorgaanbieders komen moeilijker aan de onderhandelingsstafel omdat zij door hun geringe aandeel in de

schadelast een lagere prioriteit krijgen."

Congres

**De medisch specialist als  
aandeelhouder van het  
ziekenhuis: waarom en hoe?**

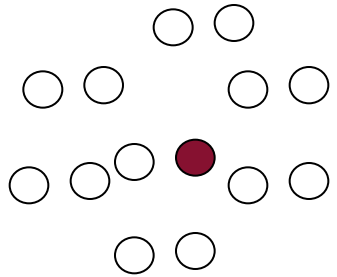
25 maart 2013 13.00-17.30 uur  
Hotel Oud London te Zeist

meeting2inspire

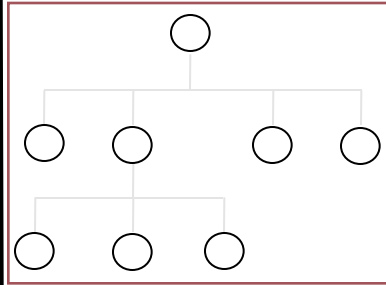
Meer informatie ►

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

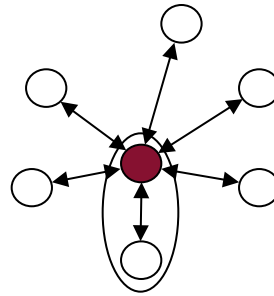
## Markt/ Competitie “buy”



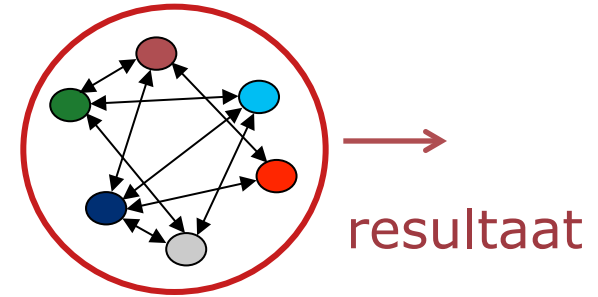
## Hiërarchie “make”



## Samenwerken “ally”



## Organisatie- netwerk “join”



## Regelgeving en bureaucratie



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

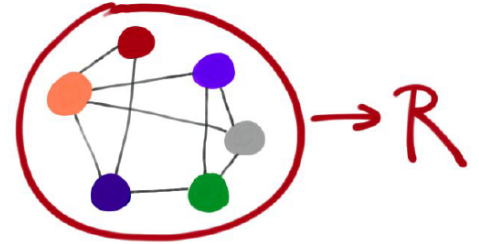
Netwerk als productiesysteem. Er wordt waarde gecreëerd op het niveau van het netwerk.

Operationele complexiteit



# Organisatienetwerken voor ...

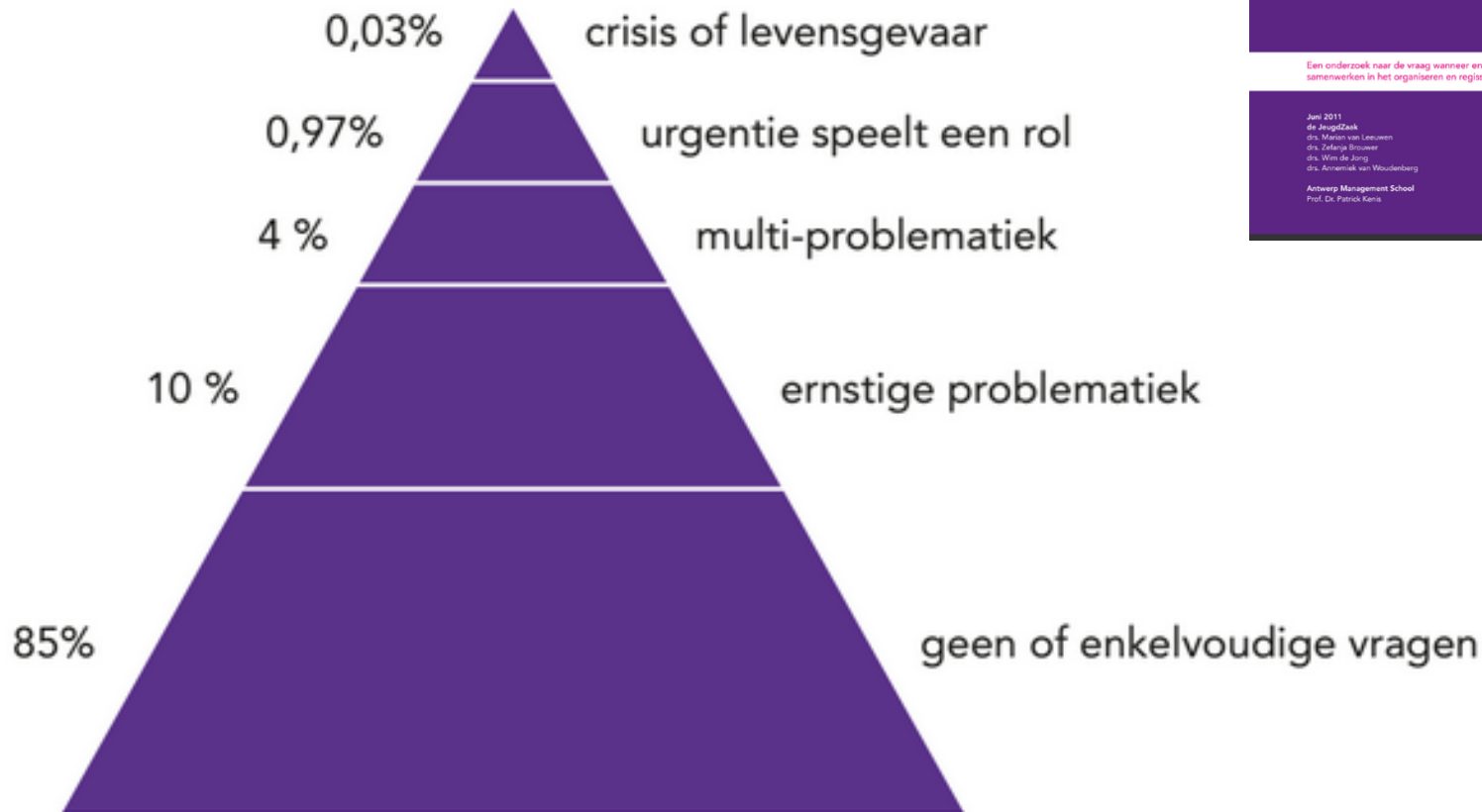
- Verminderen van het spijbelen en schoolverzuim
- Verhogen van de levenskwaliteit van mensen met een handicap
- Integratie van nieuwe burgers
- Zorg voor patiënten met een CVA
- Verbetering van kwaliteit van het leven van patiënten en hun naasten die te maken hebben met een levensbedreigende aandoening (palliatieve zorg)
- Voorkomen en stoppen van kindermishandeling
- Betere zorg voor mensen met een ernstige psychiatrische aandoening



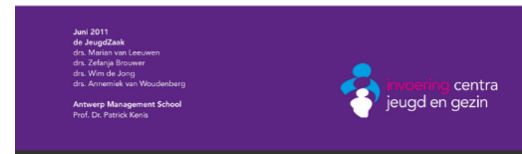
# Organisatienetwerken als de juiste strategische keuze als ...

- ... er nood is aan **competenties** die verspreid zijn over verschillende soevereine organisaties.
- ... antwoord op een **complexe probleem** of vereisten: er komen veel dingen bij kijken, die dingen zijn interdependent en altijd aan verandering onderhevig (*wicked problems*)
- ... nood aan **maatwerk**

# Antwoord op “wicked problems”



Een onderzoek naar de vraag wanneer en hoe gemeenten zouden moeten samenwerken in het organiseren en registreren van de zorg rondom jeugd en gezin.



# Antwoord op “wicked problems”

| 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.*



**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.**

# Het leveren van maatwerk



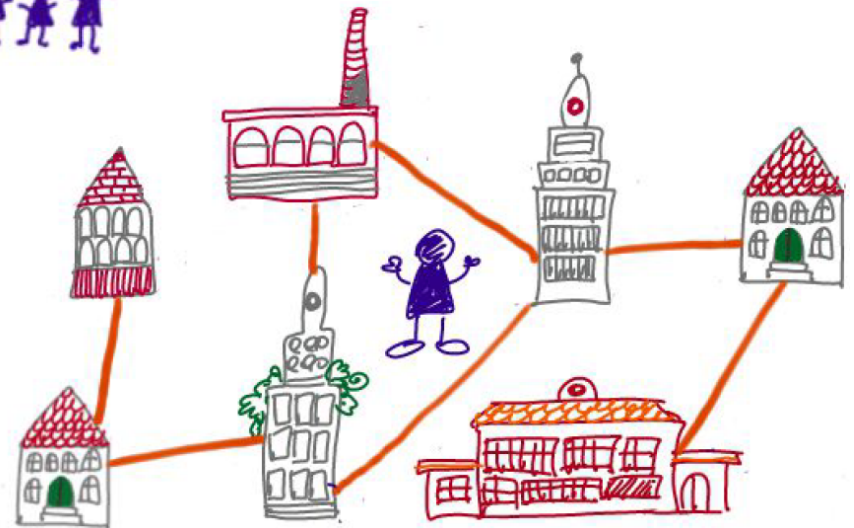
$$N=1 / R=G$$

Gebaseerd op:

C.K. Prahalad & M.S. Krishnan (2008)

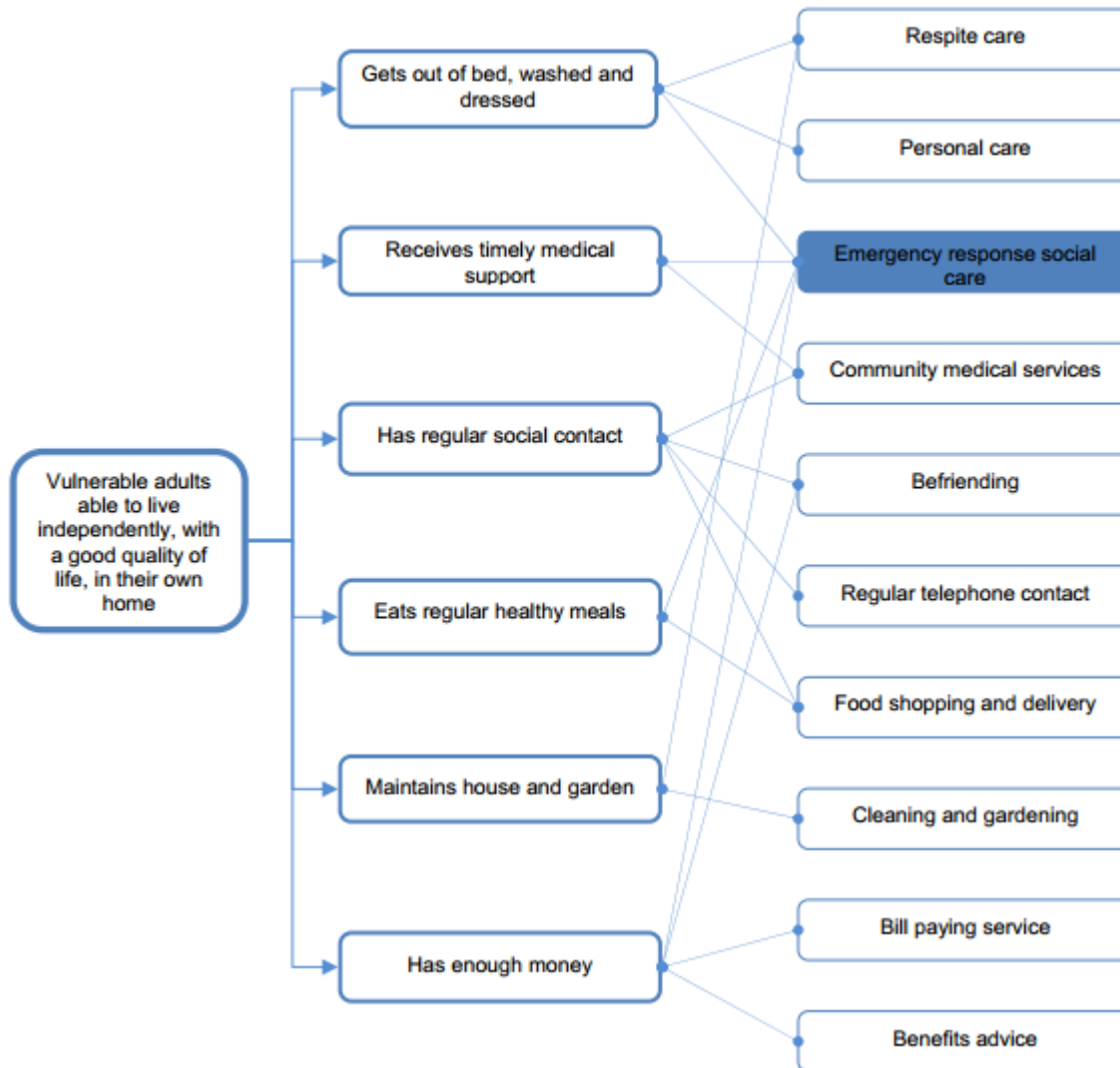
*The New Age of Innovation.*

McGraw Hill.



# Het leveren van maatwerk

**Figure 1: Mapping the impact network for the British Red Cross's Emergency Response Care in the Home Service in Nottinghamshire**

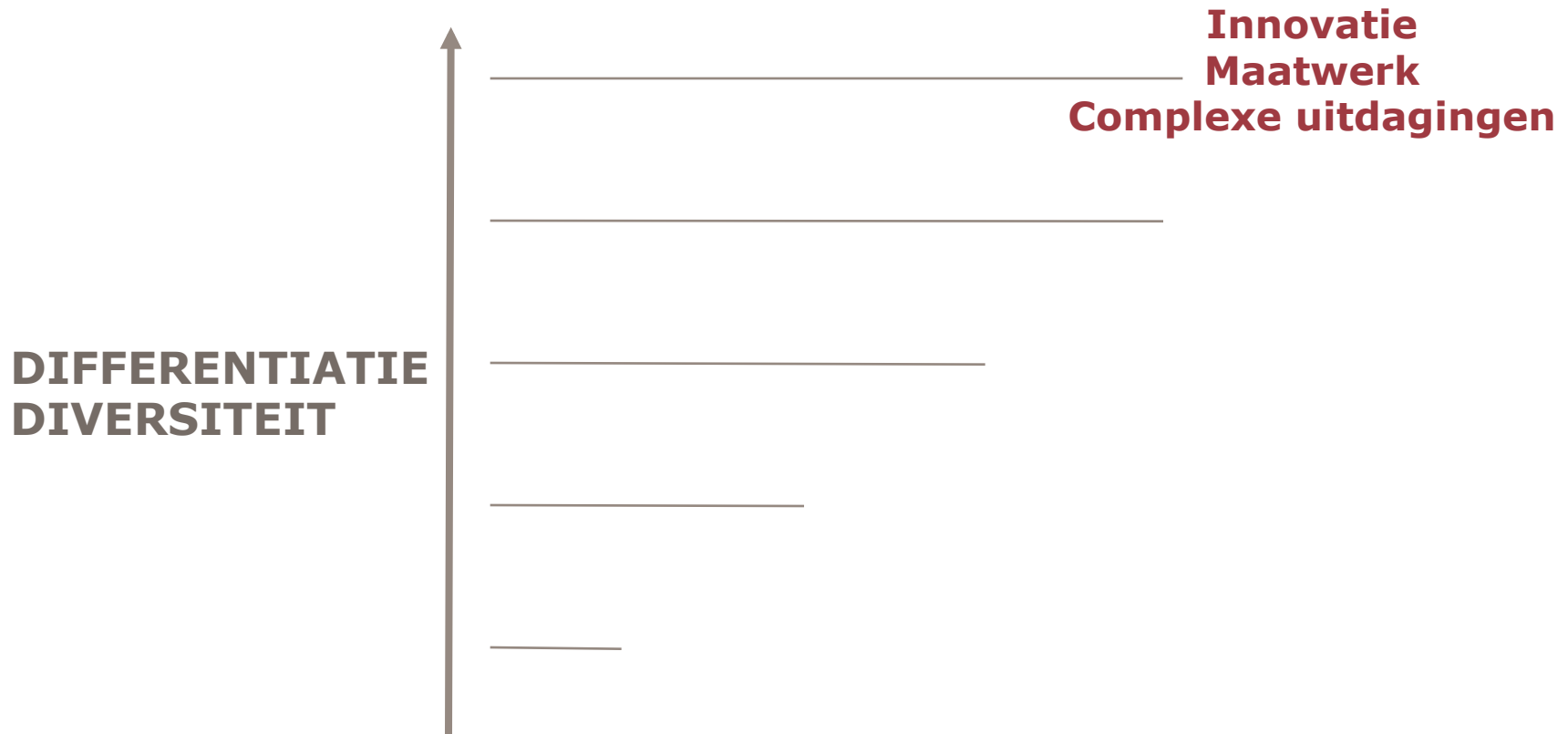


Bron:

Joe Ludlow and Belinda Vernon (2011) Impact networks. Charities working together to improve outcomes. NPC.

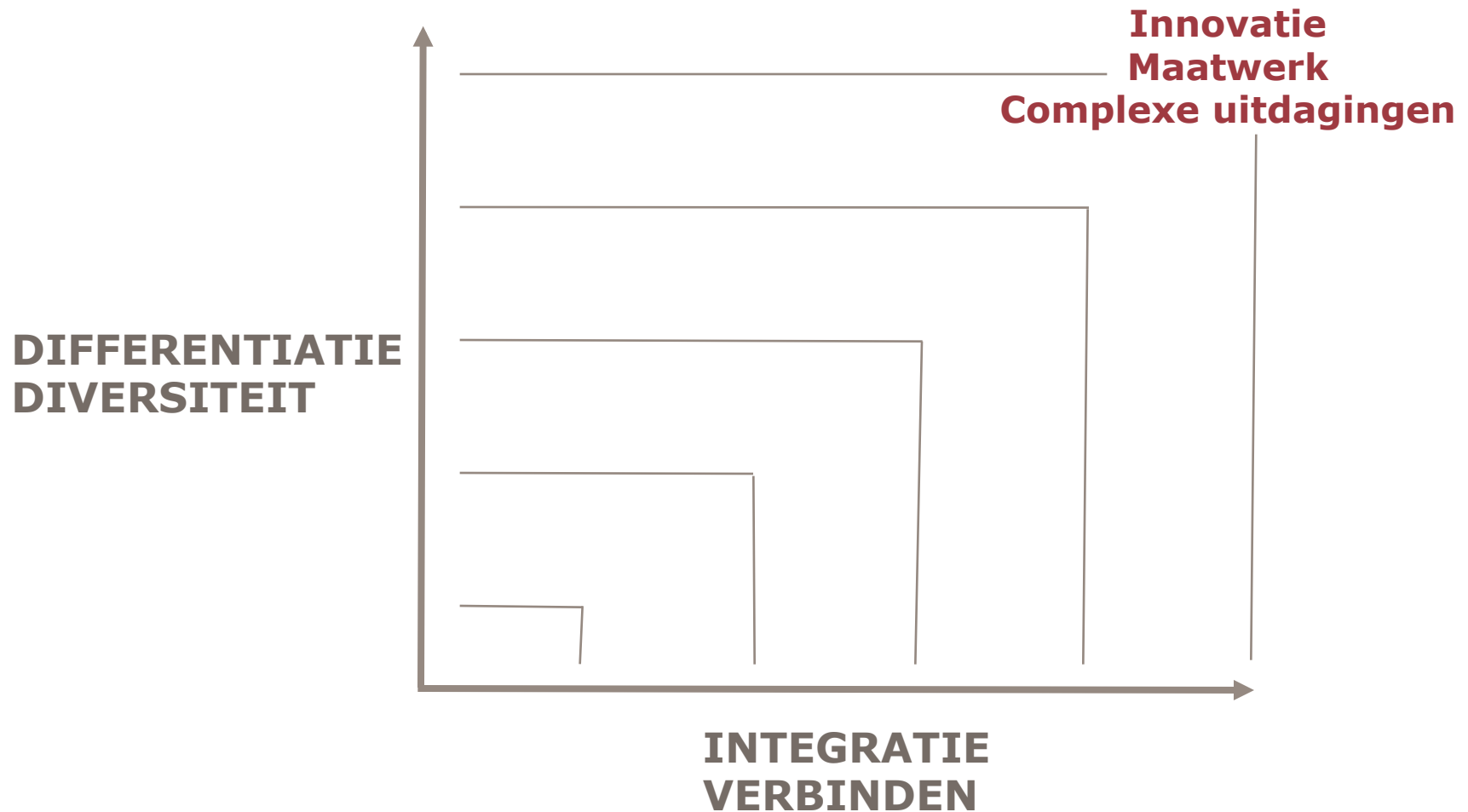
Wat is de kern van de zaak in  
succesvolle organisatienetwerken?

# Wat is de kern van de zaak in succesvolle organisatienetwerken?

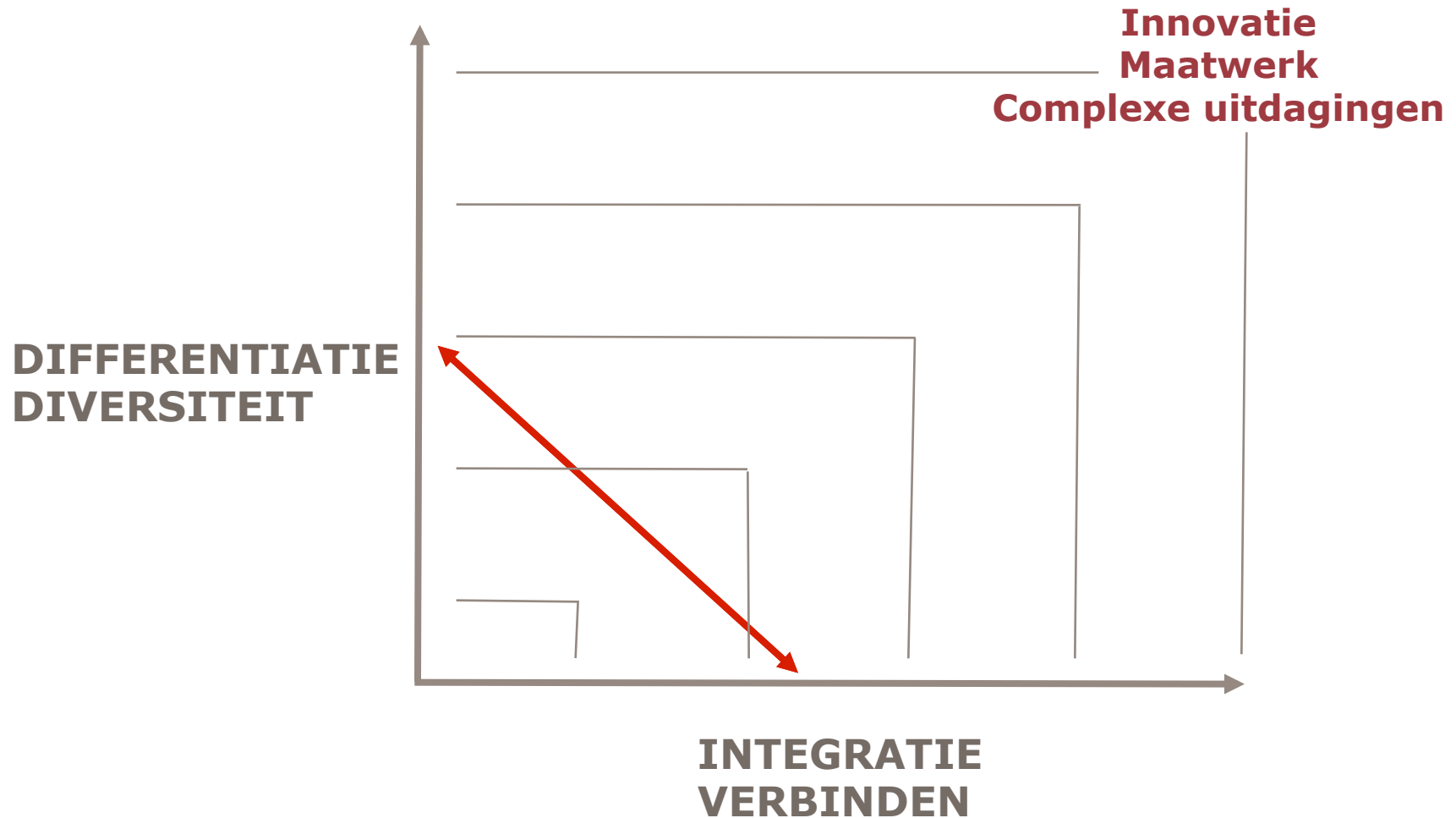




# Wat is de kern van de zaak in succesvolle organisatienetwerken?



# Wat is de kern van de zaak in succesvolle organisatienetwerken?

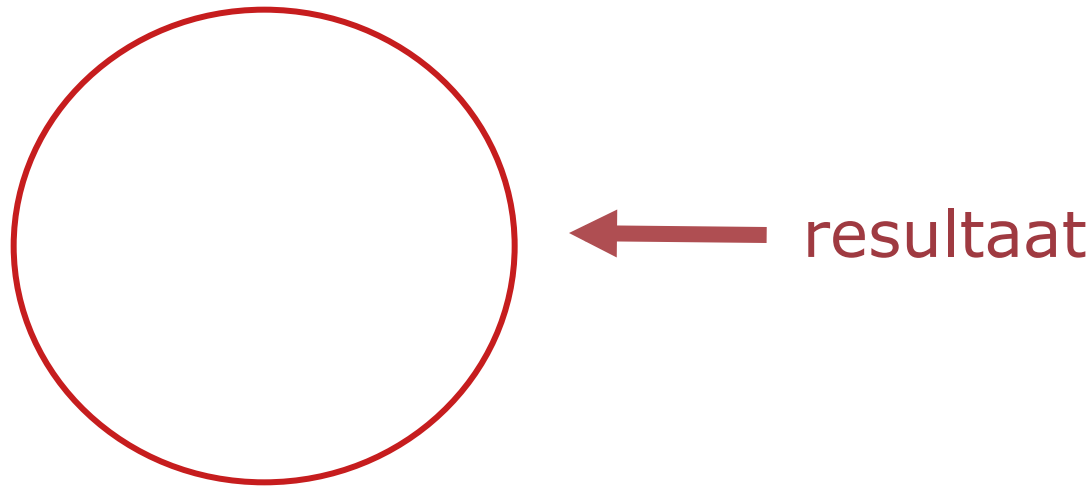


# Integratie door ...

- ... door bezieling voor een **doel**
- ... passende **netwerkaansturing**
- ...

# Integratie door bezieling voor een doel

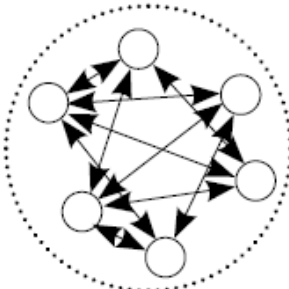
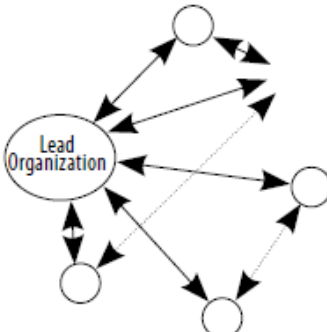
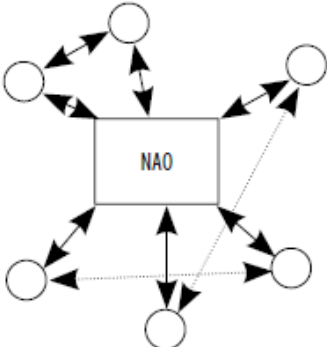
- Duidelijke propositie



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

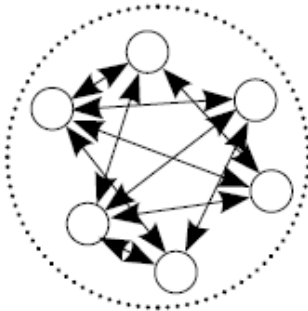
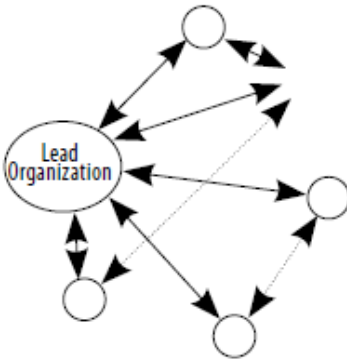
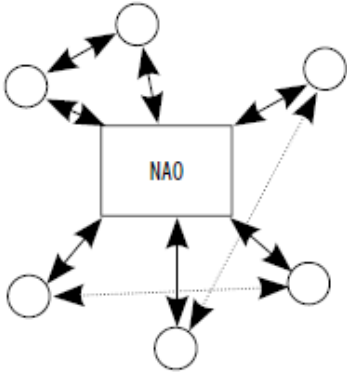
# De juiste netwerkaansturing

*Tabel 17.2 Drie vormen van network governance (bron: Provan & Kenis, 2008)*

| Netwerk governance | Zelfregulerend netwerk                                                              | Leiderorganisatie-netwerk                                                                                                  | Netwerk administratieve organisatie (NAO)                                           |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Visualisatie       |    |                                          |  |
| Principe           | Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen | Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces | Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen            |

# De juiste netwerkaansturing

*Tabel 17.2 Drie vormen van network governance (bron: Provan & Kenis, 2008)*

| Netwerk governance | Zelfregulerend netwerk                                                            | Leiderorganisatie-netwerk                                                          | Netwerk administratieve organisatie (NAO)                                           |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Visualisatie       |  |  |  |

*Tabel 17.3 Contingentie voor effectieve vormen van de governance van netwerken (bron: Provan & Kenis, 2008)*

| Governancevorm                            | Vertrouwen | Aantal netwerk-leden | Doelconsensus | Behoefte aan netwerkcompetenties |
|-------------------------------------------|------------|----------------------|---------------|----------------------------------|
| Zelfregulerend netwerk                    | Hoog       | Weinig               | Hoog          | Laag                             |
| Leiderorganisatienetwerk                  | Laag       | Moderaat             | Relatief laag | Moderaat                         |
| Netwerk administratieve organisatie (NAO) | Moderaat   | Moderaat tot veel    | Relatief hoog | Hoog                             |

Vragen, discussie, antwoorden

# OPENING MINDS TO IMPACT THE WORLD



The autonomous management school  
of the University of Antwerp