

Hervorming in de geestelijke
gezondheidszorg in het kader van het
project 107

Realiseren van een netwerk
Samenwerken in wederzijdse
afhankelijkheid

Aanbieder: VUB, vakgroep MESO
16-12-2010



Vrije Universiteit Brussel

Overzicht

- Voormiddag
 - 9.30 u - 12.00 u Sessie I: organisatorische configuratie van een samenwerkingsverband
- Namiddag
 - 13.00 u – 16.30 u Sessie II:
 - management en bestuursmodellen van een netwerk
 - Risicomanagement

Management en bestuursmodellen van een netwerk en de rol van de netwerkcoördinator

Bespreking van de volgende thema's

1. Keuze van een netwerkmodel
 - A. Concept governance
 - B. Governance taken en coördinerende taken
 - C. Mogelijke governance modellen: centralisatie en decentralisatie van een management model
 - A. Kenmerken van deze governance modellen in bepaalde contexten
 - D. Factoren die een impact hebben op de keuze van het governance model
2. Dagelijks beheer en management binnen een netwerk
 - A. Aspecten van formeel en informeel management
 - B. Besluitvormingsproces
 - C. Integreren van verschillende waarden, activiteiten en prioriteiten binnen bestuursmodellen
3. Risicomanagement

1. Governance- of beheersmodel van het netwerk

A. Concept governance

B. Governance taken en coördinerende taken

C. Mogelijke governance modellen

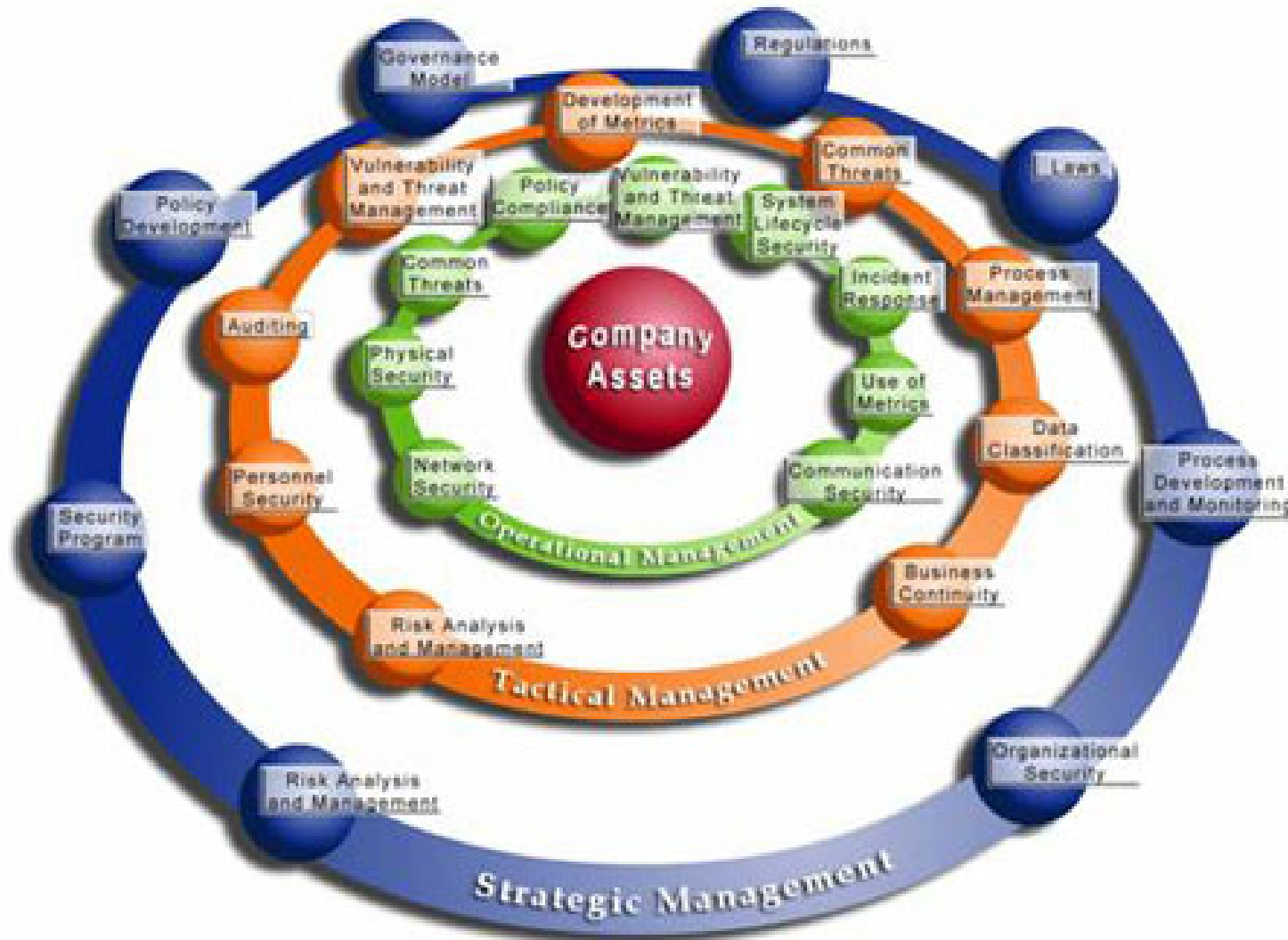
Kenmerken van deze governance modellen in bepaalde contexten

D. Factoren die een impact hebben op de keuze van het governance model

A. Governance

- Corporate governance: Hoe kan het netwerk goed, efficiënt en verantwoord geleid worden?
- Bestuur in een netwerk (wijze waarop het gezag in een netwerk verspreid is) + toezicht op netwerk activiteiten en -beslissingen

B. Coördinerende taken en governance taken



- Governance: strategisch management
- Netwerkcoördinator: strategisch + operationeel management

Governance taken

- Nemen van strategische beslissingen
- Kiezen en samenstellen van de netwerkleden
- Op zoek gaan naar de nodige resources
- Ontvangen van resources
- Behoud van een duidelijke domein afbakening
- Gepaste structuren creëren om een effectieve werking van het netwerk te kunnen waarborgen
- Kostenbeheersing
- Metingen- en controle systemen
- Evaluatie van uitkomsten
- Toepassen van sancties
- Implementatie van informatie systemen
- Implementatie van nieuwe reguleringen
- Implementatie van strategieën en procedures ter verbetering van de uitkomsten (bijsturen)
- Afleggen van externe verantwoording en rekenschap (overheid, fondsen, cliënten)

Coördinerende taken

- Behoud van een gedeelde visie en missie
- Voorzien van coördinatie mechanismen
- Conflicthantering
- Taakcoördinatie
- Bevordering inter-organisatorische samenwerking
- Faciliteren van nieuwe protocols en werkpraktijken
- Mediator en facilitator van communicatie
- Bepaling van de taken van de netwerkpartners
- Bespreekbaar maken van dilemma's
- Ontwikkeling van initiatief, ondernemerschap en vertrouwen
- Leiden van onderhandelingen
- Organiseren van trainingen en vormingen
- Bereiken van een ideologische overeenkomst
- Kwaliteitsbewaking

C. Mogelijke governancemodellen

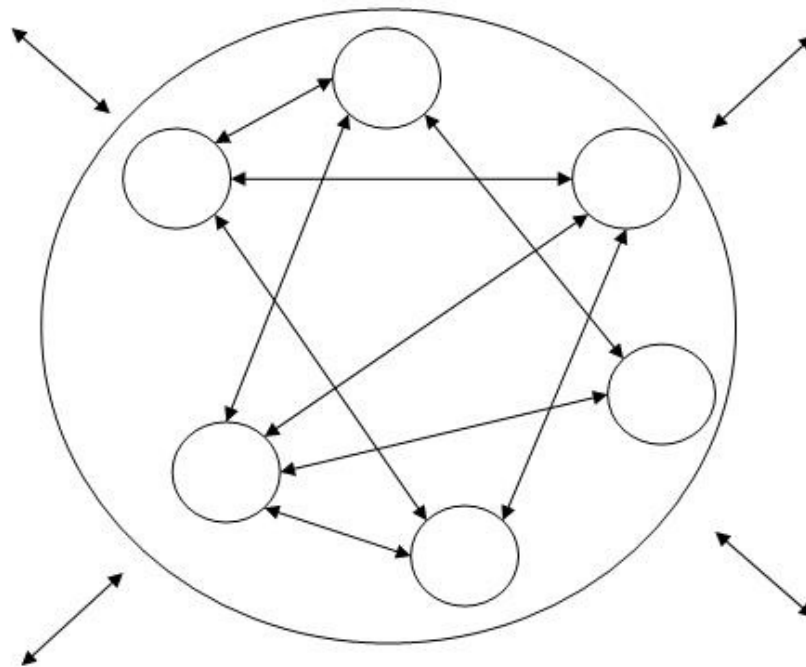
- **Gedecentraliseerd** governance model met een gedeelde verantwoordelijkheid
- **Matig gedecentraliseerd** of meerlagig beheersmodel (delegatie van bestuursactiviteiten)
- **Gecentraliseerd** governance model

- De keuze van het governance model is afhankelijk van de structuur van het netwerk (type netwerk)
 - Complexe netwerk en gedecentraliseerd netwerk: gedecentraliseerd governance model meest aangewezen
 - Minder complex netwerk en gecentraliseerd netwerk: gecentraliseerd governance model meest aangewezen

1) Hoog gedecentraliseerd governance model: kenmerken

- Self-governed network
- Alle netwerkpartners zijn bij de governance van het netwerk betrokken
- Heel kleine netwerken

Gedecentraliseerd governance model



Alle netwerkpartners hebben evenveel macht binnen het bestuur van het netwerk.

Figure 6.2 : Self-Governed Network

(Provan and Kenis, 2008)

2) Matig gedecentraliseerd governance model: Kenmerken

- Matig gedecentraliseerd governance model
 - Bevoegdheden om beslissingen te nemen worden gedelegeerd naar lagere hiërarchische niveaus
 - Delegeren: overdracht van de bevoegdheid met behoud van de eindverantwoordelijkheid
 - Symmetrische machtsverhouding

Matig gedecentraliseerd governancemodel



Meest gecentraliseerde
netwerk organisatie die de
eindverantwoordelijkheid
draagt

Delegatie van
bevoegdheden naar lagere
hiërarchische niveaus

Decentralisatie: wanneer toegepast

- Aanwezigheid van **vertrouwen**, coöperatie, altruïsme, loyaliteit en solidariteit
- Goede en nauwkeurige formulering van de gemeenschappelijke **netwerkdoelstelling**
- Hoge **doelconsensus** op netwerkniveau
- **Complexe** netwerkdoelstellingen
- Aard van de taakuitoefening op netwerkniveau: **lagere nood aan competenties** op netwerkniveau (kwaliteitsbewaking, conflicthantering, subsidies aanvragen)

Decentralisatie: komt het meeste voor in:

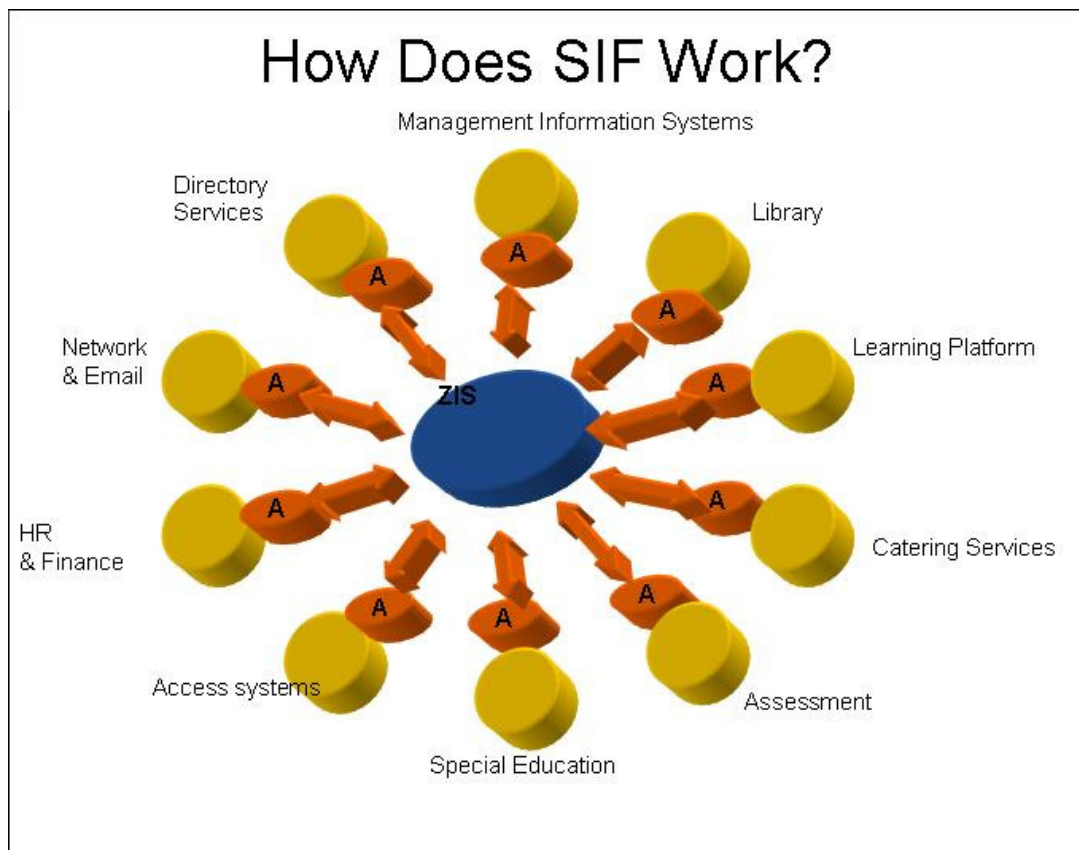
- Domein: gezondheidszorg
- Kleinere netwerken
- Complexe netwerken, gedecentraliseerde netwerken
- Dense netwerken
- Netwerken waarin er een grote interafhankelijkheid tussen de partnerorganisaties aanwezig is

3) Gecentraliseerd governance model: kenmerken

Gecentraliseerd governance model

- Bevoegdheden om beslissingen te nemen worden meer beperkt tot hogere hiërarchische niveaus
- Governance wordt uitgevoerd door één of een beperkt aantal kernorganisaties
- Asymmetrische machtsverhouding
- Grotere graad aan formalisatie

Gecentraliseerd governancemodel



Centralisatie: wanneer toegepast

- Indien er **minder vertrouwen** in het netwerk aanwezig is tussen de netwerkpartners
- Aanwezigheid van inter-organisatorische **conflicten, concurrentie en rivaliteit**
- **Lage doelconsensus** op netwerkniveau
- Netwerk met een **groter aantal** partnerorganisaties
- Minder **complexe doelstellingen**
- Aard van de taakuitoefening op netwerkniveau: **grotere nood aan competenties op netwerkniveau** (kwaliteitsbewaking, conflict hantering, subsidies aanvragen)

D. Factoren die een impact hebben op de keuze van het governance model

- Structurele kenmerken van het netwerk
- Interactionele kenmerken van een netwerk
- De mate waarin het ene spanningsveld de voorkeur geniet tegenover het andere spanningsveld
 - Maken van een afweging!
 - Ieder governance model heeft zijn eigen voor- en nadelen

3 Spanningsvelden: welke afwegingen worden er gemaakt? = dilemma

Spanningsveld	Decentraal	Centraal
Efficiëntie versus inclusiviteit	INCLUSIE Hogere betrokkenheid van de netwerkliden bij het besluitvormingsproces - Opbouw vertrouwen en samenwerking	EFFICIËNTIE Hogere administratieve efficiëntie
Interne legitimiteit versus externe legitimiteit	INTERNE LEGITIMITEIT -Samenwerking tussen netwerkliden, verhoogde interactie -Grotere tegemoetkoming aan de behoeften van de individuele partnerorganisaties (onafhankelijke autonome organisatie met eigen doelstellingen)	EXTERNE LEGITIMITEIT Beantwoorden aan externe verwachtingen -Aantrekken van cliënten, beveiliging van fondsen, interageren met overheid -Acties en activiteiten die voordelig zijn voor het netwerk als geheel
Flexibiliteit versus stabiliteit	FLEXIBILITEIT -Netwerk kan vlugger reageren op veranderende situaties en omgevingsdreigingen - Tijdelijkheid van overlegverbanden -Adaptieve structuur (structuratie)	STABILITEIT - Grotere duurzaamheid van het netwerk

2. Dagelijks beheer en management binnen een netwerk

- A. Aspecten van formeel en informeel management
- B. Besluitvormingsproces
- C. Integreren van verschillende waarden, activiteiten en prioriteiten binnen bestuursmodellen

A. Aspecten van formeel en informeel management

Formeel management

- Vooral bij een meer gecentraliseerde governance structuur
 - Gecoördineerde acties
 - Geformaliseerd
 - Verantwoordelijken vergaderen op regelmatige tijdstippen
 - Consistente aandacht voor alle netwerkorganisaties
 - Frequentie?
 - Duur?
 - Rekening houdend met verplaatsingstijd?

Informeel management

- Vooral bij een meer gedecentraliseerde governance structuur
 - Minder geformaliseerd (minder formele afspraken)

B. Besluitvormingsproces in een netwerk

- Besluitvorming is het proces waarin er besloten wordt welke actie er ondernomen zal worden om een bepaald probleem op te lossen.
- Het governancemodel: bepaalt de wijze waarop het besluitvormingsproces in het netwerk uitgevoerd wordt
 - Gedecentraliseerd governance model: gedecentraliseerd besluitvormingsproces
 - Gecentraliseerd governance model: gecentraliseerd besluitvormingsproces

Aantal actoren die bij het management betrokken zijn
+ mate van betrokkenheid van actoren

Gedecentraliseerd besluitvormingsproces

- Strategie van collectieve rationeelheid
- Participatie van vertegenwoordigers, afkomstig uit een hoger aantal kernorganisaties
- Macht is gelijkmatiger verdeeld over meerdere actoren: vertegenwoordigers vanuit **verschillende maatschappelijke sectoren** hebben evenveel zeggenschap.

- Gedecentraliseerde besluitvorming bevat een hogere complexiteit
 - Meer betrekking tot complexe en non-routine problemen
 - Probleem wordt vanuit verschillende perspectieven of invalshoeken bekeken: moeilijker om tot een antwoord te komen
 - Aanwezigheid van een grotere culturele differentiatie
- Voordelen: ontwikkeling van vertrouwen, hogere betrokkenheid
- Nadelen: meer tijdsintensief

Gecentraliseerd besluitvormingsproces

- Participatie van vertegenwoordigers, afkomstig uit een lager aantal kernorganisaties
- Besluitvorming bevat een lagere complexiteit
 - Meer betrekking tot routine problemen waarop een standaardantwoord mogelijk is
 - Probleem wordt vanuit een kleiner aantal invalshoeken bekeken (lager aantal betrokkenen)
 - Macht kan aan een bepaalde netwerkpartner opgelegd worden om tot een bepaald besluit te komen

Welke actoren worden bij de besluitvorming betrokken?

- **Vertegenwoordigers**
 - Publieke sector
 - Gemeenschapsorganisaties
(vrijwilligersorganisaties, zelfhulpgroepen, patiënten organisaties, beroepsgroepen)
- **Gebruikers van de partnerorganisaties?**

C. Integreren van verschillende waarden, activiteiten en prioriteiten in een bestuursmodel

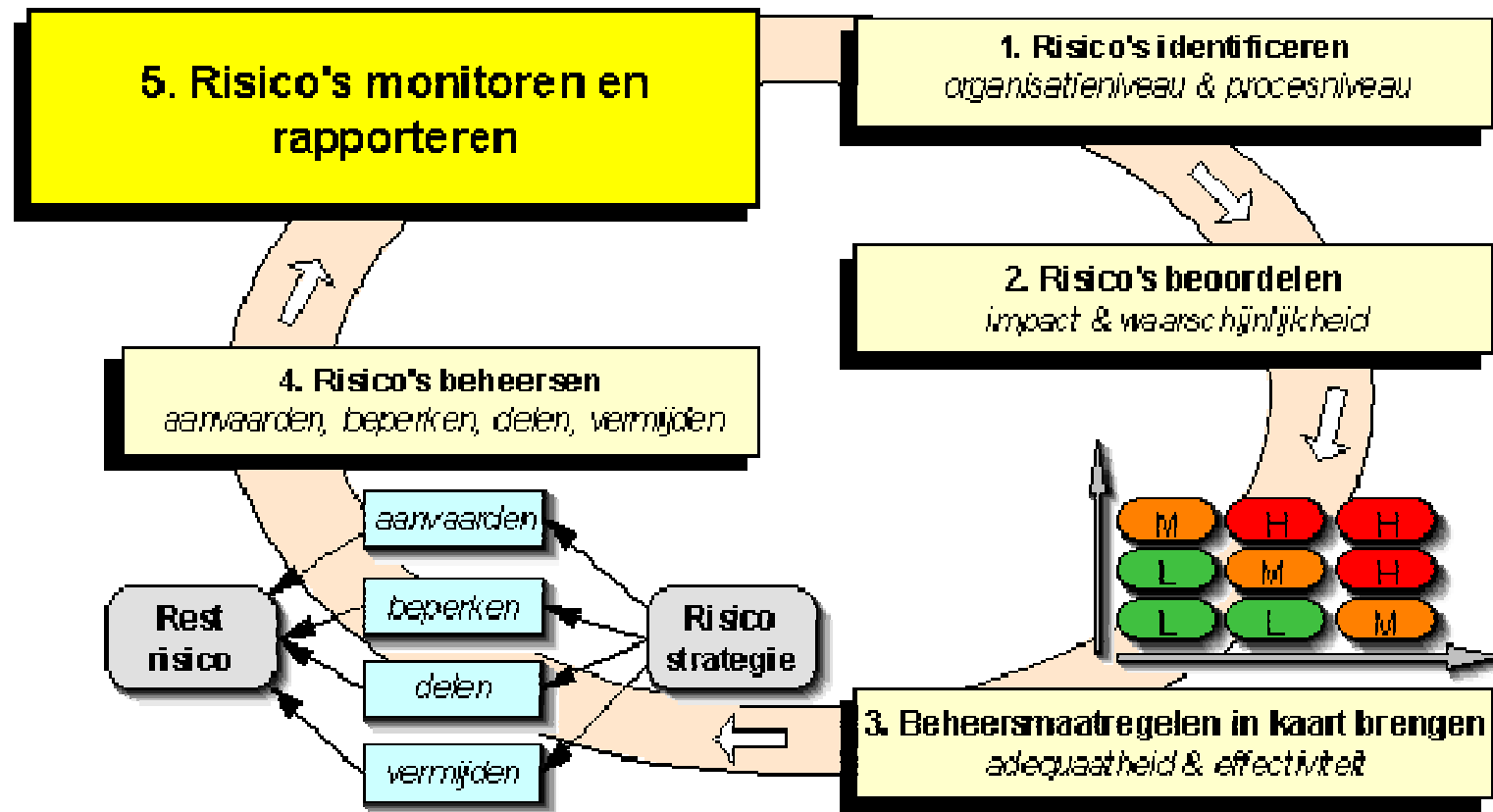
- Aanwezigheid van verschillende culturen
- Afhankelijk van cultuur:
 - Verschillende prioriteiten
- Kan leiden tot spanningen!

3. Algemene reflectie: risicomanagement

2 fasen

- **Risicobeoordeling** = Inschatting maken van de potentiële risico's die zowel intern aan het netwerk als op het externe niveau kunnen optreden.
- **Risico beheersing** = Opzetten van een handelingsstrategie

Risico beoordeling en risico beheersing



Potentiële risico's in het netwerk die kunnen leiden tot het **niet** bereiken van de netwerkdoelstelling (1)

- Organisatorische configuratie van het netwerk
- Relationele patronen
- Informatie uitwisseling
- Resources
- Beheers- en bestuursmodel
- Formalisatie van afspraken
- Veranderende omstandigheden

Organisatorische configuratie van een netwerk

Doelstelling van een netwerk met betrekking tot de gekozen doelgroep

- Is de netwerkdoelstelling in overeenstemming met de **overheidsdoelstelling**?
- Wordt er bij de formulering van de netwerkdoelstellingen voldoende rekening gehouden met de:
 - **behoefte en de noden van de doelgroep**
 - **Geografische regio?** (omgevingsanalyse). Kan de doelstelling in deze regio gerealiseerd worden?
- Zijn er geen **conflicterende doelstellingen** aanwezig op organisatorisch niveau?
- Wordt er een **consensus** met betrekking tot de netwerkdoelstelling bekomen?

De structuur van het netwerk (samenstelling) + complexiteit

- Is het netwerk samengesteld in functie van het bereiken van de netwerkdoelstelling?
- Zijn er **voldoende** netwerkpartners aanwezig?
- Komen deze partners uit verschillende maatschappelijke sectoren waardoor er een **holistische aanpak** mogelijk is?

Competentieprofiel van de betrokken partners

- Beschikken de netwerkpartners over de **noodzakelijke kennis, ervaring en competenties** om de doelstelling te kunnen bereiken?
- Worden er **trainingen of vormingen** georganiseerd?

▪ Rolafspraken en taken van de betrokken partners

- Eenduidig, duidelijk en adequaat geformuleerd?
- Voldoende afgebakend?
- Voldoende aantal taken en voldoende aangepast?
- Taken voldoende geïntegreerd en gecoördineerd?

Relationele patronen in een netwerk

Relationele patronen in een netwerk

- Is er een **goede werksfeer** in het netwerk aanwezig?
- Zijn er **IO conflicten aanwezig**? Is er een competitieve druk tussen de netwerkpartners aanwezig?
- Wordt er een **domein consensus** bereikt?
- Zijn er **divergerende waarden en normen** in het netwerk aanwezig?

Informatie uitwisseling

Uitwisseling van informatie (informatie technologie)

- Is er een **adequate ICT infrastructuur** aanwezig?
(betrouwbaarheid, volledigheid, accuraatheid van gegevens ...)
- Zijn er **aangepaste communicatie middelen** aanwezig om een doeltreffend verloop van de communicatie te waarborgen tussen:
 - Netwerkpartners onderling
 - Netwerkpartners en het management
 - Management en externe partijen (fondsen, overheid)
- **Privacy bescherming** van gegevens, beroepsgeheim, ...?
- Wordt relevante informatie zowel intern als extern **tijdig** geïdentificeerd, verzameld, behandeld en **ter beschikking** gesteld aan de actoren?

Resources

Netwerk ondersteunende middelen of resources

- Zijn er **voldoende** interne en externe resources beschikbaar om de netwerkdoelstelling te kunnen bereiken?
- Is er een **complementariteit** van resources aanwezig waardoor er een holistische dienstverlening kan aangeboden worden?
- Is er **geen overlap** van resources aanwezig, wat kan leiden tot concurrentie en rivaliteit?

Beheers- en bestuursmodel van het netwerk

Beheers- en bestuursmodel van het netwerk

- Keuze van een netwerkmodel
 - Is er een overeenstemming aanwezig tussen de netwerkstructuur en de keuze van het governance model?
- Dagelijks beheer en management binnen een netwerk
 - Is er een voldoende betrokkenheid van netwerkpartners bij het besluitvormingsproces?
 - Aanwezigheid van verticale cultuurverschillen?
 - Aanwezigheid van machtsconflicten?

Formalisatie van afspraken

- Worden er **voldoende geformaliseerde afspraken** gemaakt? (formulering doelstellingen, taakafspraken)
- Zijn administratieve procedures die gehanteerd worden **niet te omslachtig**?

Veranderende omstandigheden

- Veranderende omstandigheden = STRUCTURATIE
 - Wettelijk en reglementair kader
 - Vlaamse overheid
 - Toekomstige noden van de doelgroep?
 - Wordt er rekening gehouden met de toekomstige noden van de doelgroep?
 - Vb: Arbeidsmarkt (hogere eisen), woningmarkt
- Maatschappelijke evoluties
 - Wordt er rekening gehouden met veranderende maatschappelijke evoluties (demografisch, socio-economisch, cultureel)?
- Veranderingsbereidheid van de netwerkpartners
 - Zijn de netwerkpartners bereid om tijdig de nodige veranderingen in de taakuitvoering door te voeren bij veranderende omstandigheden? Flexibiliteit aanwezig?

Samenvatting

Rol van de netwerkcoördinator

