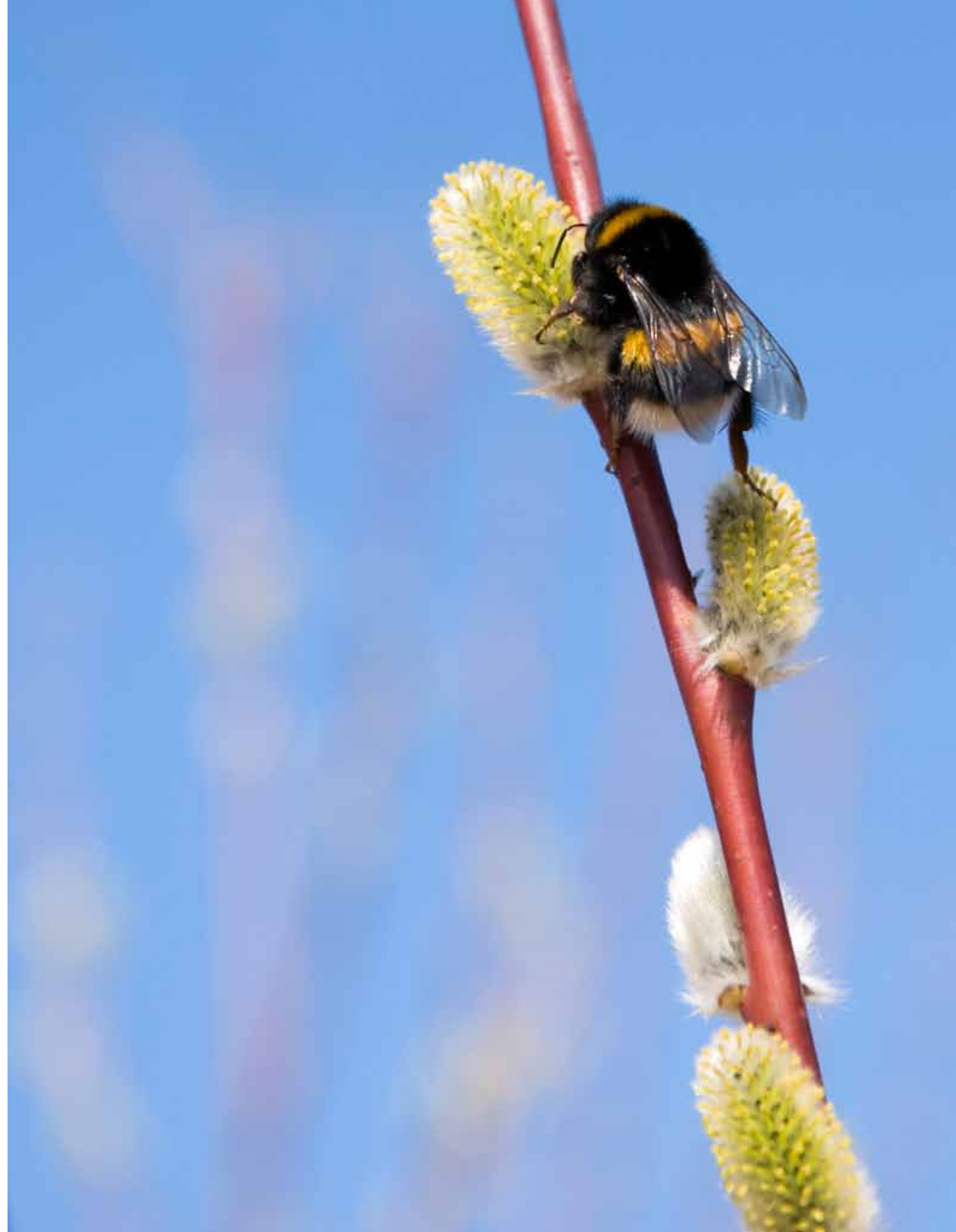


NETWERKORGANISEREN: AFBAKENING, AANLEIDING EN AANPAK

Bedrijven en overheden staan voor tal van opgaven:

- Hoe kunnen we onze internationale of regionale marktpositie handhaven en verder uitbouwen?
- Hoe kunnen wij de regionale economie versterken?
- Hoe kunnen we onze voedselketen, zorgketen of waterketen beter inrichten?
- Hoe kunnen wij onze klantgerichtheid en dienstverlening verbeteren?
- Hoe kunnen wij duurzaamheid vormgeven?
- Hoe kunnen wij de innovatie versnellen?
- Hoe kunnen we de leefbaarheid of bereikbaarheid in onze regio verbeteren?
- Hoe gaan we de decentralisatie van zorg, arbeid en jeugd vormgeven?

HENK FOLKERTS
JACOMIEN DE JONG



Bedrijven en organisaties realiseren zich dat intensieve samenwerking in ketens en netwerken hiervoor onmisbaar is en daarmee ook de belangrijkste competentie wordt voor de toekomst.

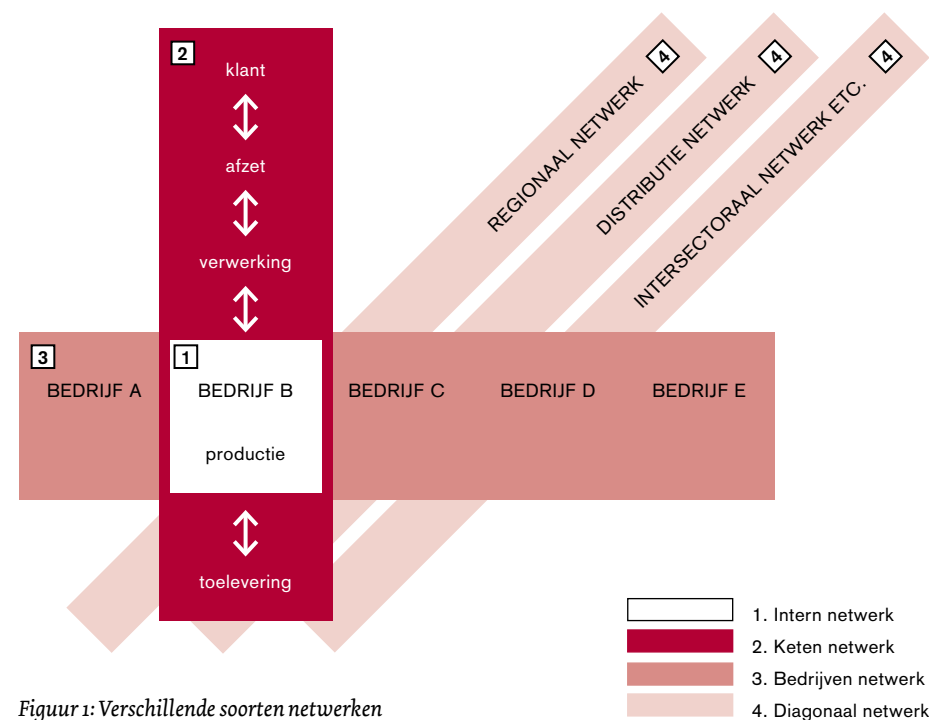
Maar wat verstaan we eigenlijk onder een netwerk en welke vormen kunnen we onderscheiden? En wat is de aanleiding voor bedrijven en organisaties om te gaan samenwerken in netwerken en waarom wordt dat belangrijker? En tot slot hoe kan die netwerksamenwerking worden vormgegeven en aangepakt. Deze vragen en antwoorden daarop komen aan de orde in dit artikel.

AFBAKENING

Wij definiëren een netwerk als volgt: 'Een netwerk is een verzameling zelfstandige eenheden, bedrijven en/of organisaties ieder met eigen activiteiten, belangen en waarden die samen een gemeenschappelijk doel willen realiseren wat niet gemakkelijk door de afzonder-

lijke eenheden, bedrijven en of organisaties is te realiseren'. We onderscheiden vier verschillende soorten netwerken (zie figuur 1).

1. Intern netwerk: samenwerking tussen verschillende zelfstandige eenheden binnen een bedrijf of organisatie. Bijvoorbeeld tussen vestigingen van een bedrijf in verschillende regio's of landen of tussen zelfstandige eenheden in een ziekenhuis.
2. Keten netwerk: samenwerking tussen verschillende, autonome bedrijven of organisaties die verticaal samenwerken in een keten. Bijvoorbeeld een voedselketen van consument tot producent of ketens in de zorg (zie Casus 1. Samenwerken in de zorg).
3. Bedrijven netwerk: horizontale samenwerking tussen autonome, gelijksoortige bedrijven of organisaties. Bijvoorbeeld het Sky Team in de luchtvaart gericht op afstemming van activiteiten en vluchtschema's.
4. Diagonaal netwerk: samenwerking tussen verschillende en gelijksoortige bedrijven en organisaties. Bijvoorbeeld publiek private samenwerking in de laanboomsector gericht



Figuur 1: Verschillende soorten netwerken

op het versterken van de regionale economie (zie Casus 2. Laanboomcompact in de Betuwe).

Netwerkorganisaties kunnen een verschillend geografisch domein hebben: lokaal, regionaal, nationaal, internationaal of een combinatie daarvan. Daarnaast kunnen netwerkorganisaties bestaan uit publieke partijen, private partijen of een combinatie daarvan.

AANLEIDING

Wat is de aanleiding voor bedrijven en organisaties om intensiever samen te werken in een netwerk en waarom neemt het belang hiervan toe?

Drijvende krachten voor netwerksamenwerking

Hogere klantwensen: consumenten, burgers, patiënten etc. stellen hogere eisen aan de betrouwbaarheid en de kwaliteit van de producten en dienstverlening. Ze eisen snelheid maatwerk. Dat kan alleen worden geleverd als alle schakels in het netwerk optimaal op elkaar zijn afgestemd en ingespeeld.

Toegenomen complexiteit: Door toegenomen concurrentie, verwevenheid, behoefte aan veiligheid en bereikbaarheid wordt de samenleving complexer. Bedrijven en organisaties kunnen niet meer alle kennis en competenties in eigen huis hebben. Samenwerken met, en/of uitbesteden aan, andere partners in netwerkverband is dan een goede strategie.

Kostenbesparing: door een betere netwerksamenwerking verlopen transacties efficiënter, treden minder verliezen op, wordt overlap van werkzaamheden voorkomen en kunnen activiteiten daar worden uitgevoerd waar dat het voordeligst is.

Risicobeheersing: De samenleving stelt andere en nieuwe eisen aan (lever)betrouwbaarheid, transparante informatie uitwisseling, beschikbaarheid van diensten, veiligheid en verantwoording. Problemen hiermee leiden immers tot veel materiële en immateriële schade voor mens en dier, financiële- en imagoschade en politieke verontwaardiging.

CASUS 1. SAMENWERKEN IN DE ZORG

In Zeeuws Vlaanderen slaan de ouderenzorginstelling Curamus en de zorggroep ZorgSaam de handen ineen om voor alle inwoners in Zeeuws Vlaanderen gepaste zorg te realiseren. Binnen de strakke kaders van het regeerakkoord en gegeven de demografische ontwikkeling van het gebied hebben beide organisaties besloten intensiever samen te gaan werken om voor de patiënt/cliënt dichtbij huis en naadloze zorg te kunnen blijven garanderen. Zij werken hierbij ook uitdrukkelijk samen met de andere zorg- en overheidsinstellingen in Zeeuws Vlaanderen.

Rijnconsult begeleidt nu beide organisaties om inhoud te geven aan hun ambities en vorm te geven aan hun samenwerking in de regio.

CASUS 2. LAANBOOMPACT IN DE BETUWE

Dit is een publiek – privaat samenwerkingsverband tussen laanboomkwekers, handel, toelevering, de gemeente Neder – Betuwe, de KvK Midden-Nederland, de Rabobank-WestBetuwe en de provincie Gelderland. Doel: versterking van het Laanboomcluster en de regionale economie in de Betuwe. Resultaten onder andere: sterkere internationale marktpositie, betere ruimtelijke kwaliteit en toegenomen innovatie en samenwerking. Rijnconsult begeleidt dit initiatief sinds 2007. Gehanteerde werkwijze: gezamenlijk visieontwikkeling, meerjaren aanpak, themagericht werken, heldere domeinafbakening en bovenal ondernemersgedreven projecten en activiteiten.

Netwerksamenwerking helpt om risico's in kaart te brengen en te reduceren.

Innovatie: De afgelopen decennia is door schaalvergroting en kwaliteitsverbetering al veel bereikt door publieke en private partijen. De komende decennia gaat het niet meer om groter en beter maar om anders: Producent en consument lopen in elkaar over. Alvin Toffler (1980) introduceerde hiervoor al in 1980 het begrip 'prosument'. Open innovatie in netwerkverband maken dit mogelijk.

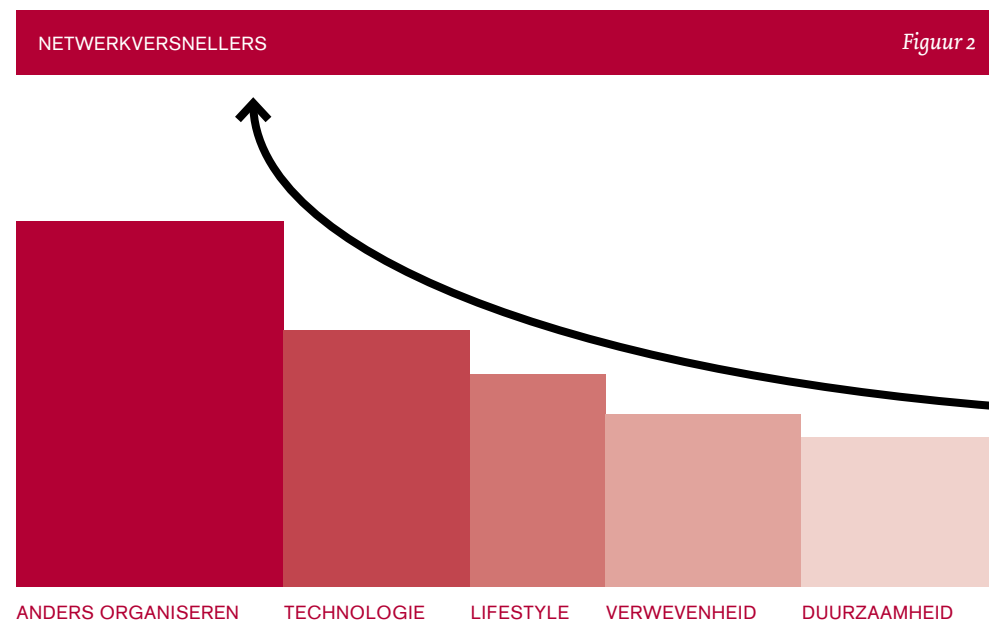
Netwerkversnellers

Netwerksamenwerking is dus een belangrijke nieuwe ontwikkeling. Maar is dat wel zo? Ja en nee.

Nee, omdat samenwerking tussen organisaties, bedrijven en overheden immers al van alle tijden is. Kijk naar de oprichting van de VOC, de Verenigde Oost-Indische Compagnie, in 1602. Ja, omdat de intensiteit van de samenwerking toeneemt, de aard van de samenwerking verandert en het domein van de samenwerking zich verbreedt: was voorheen de markt de belangrijkste drijvende kracht daar komen nu ook maatschappij, mens, mobiliteit en milieu bij. Er zijn dus een aantal ontwikkelingen die netwerksamenwerking

in een stroomversnelling brengen. Wij noemen dat 'netwerkversnellers' bijvoorbeeld:

1. **Duurzaamheid:** dit brengt diverse nieuwe uitdagingen met zich mee zoals local for local productie, kringloop ondernemen, transitie naar duurzame energie etc. Het realiseren hiervan vraagt intensieve, soms publiek-private, netwerksamenwerking.
2. **Verwevenheid:** we leven steeds meer in een (open) netwerkeconomie, maar willen wel onze kwetsbaarheid verminderen, risico's reduceren en complexiteit beheersen. Dat speelt in alle sectoren zoals agrifood, de zorg, de watersector, de industrie etc. Mondiaal is sprake van een explosieve groei van het aantal lokale, bottom up, netwerkiniciatieven (Hawken 2007).
3. **Lifestyle:** leefbaarheid, leefomgeving, bereikbaarheid, cultuur, werkgelegenheid en veiligheid worden belangrijker. Dit lukt alleen bij regionale, publiek-private netwerksamenwerking. Het gaat hierbij niet alleen om talent en technologie maar ook om tolerantie (Florida, 2002). Naast bedrijven en ketens concurreren ook regio's met elkaar: Markt en maatschappij raken steeds meer met elkaar verweven.



AANPAK VAN NETWERKSAMENWERKING

Figuur 3

HOE DOE JE DIT?

1. Doorgronden context
2. Domein afbakenen
3. Droom ontwikkelen
4. Doelen stellen
5. Dilemma's delen
6. Doen
7. Doorzetten

WAT VRAAGT DAT VAN UW ORGANISATIE?

- Voorbereiding, vragen stellen
- Investeren, ruimte geven

WAT VRAAGT DAT VAN UW MENSEN?

- Brengen en halen
- Eigen verantwoordelijkheid
- Samenwerking

WAT VRAAGT DAT VAN U ALS MANAGER?

- Een stap terug
- Inlevingsvermogen
- Keuzes maken
- Verbinden

4. **Technologie:** er komt steeds meer technologie beschikbaar om activiteiten, initiatieven en communicatie decentraal, realtime en interactief vorm te geven. Denk aan internet, smartphones, lokale energieopwekking, wikinomics, social media, crowdsourcing etc. Dit faciliteert en versnelt (publiek-private) netwerksamenwerking.
5. **Anders organiseren:** Bij het organiseren door overheid en bedrijfsleven gaat het niet alleen meer om het volgtijdelijk plannen en min of meer 'opleggen' van activiteiten maar veel meer om het gelijktijdig samenwerken aan oplossingen in netwerkverband: Organisch ontwikkelen.

bijna de helft van het resultaat buiten het eigen bedrijf of organisatie in het of de netwerk(2) waar men deel van uit maakt wordt gerealiseerd. En vervolgens (2) bij initiatief en leiderschap om de netwerksamenwerking te starten en tot slot (3) bij de bereidheid om samen tijd en geld te investeren om de netwerksamenwerking te ontwikkelen (zie ook figuur 3). Kortom: de urgentie voor netwerkorganiseren is er en het perspectief is er. Dus waar wachten we nog op.....

Bronnen

- Toffler, A. (1980). *De derde golf*. Utrecht. Veen Uitgevers.
- Hawken, P. (2007). *Blessed Unrest. How the largest social movement in history is restoring grace, justice and beauty in the world*. London. Penguin Group.
- Florida, R. (2004). *The rise of the creative class. And how it is transforming work, leisure, community & everyday life*. New York. Perseus Books Group.

Deze vijf netwerkversnellers staan niet op zichzelf maar versterken elkaar ook.

AANPAK: SAMEN INVESTEREN

Netwerksamenwerking vraagt van bedrijven en overheden nadenken over nieuwe rollen, taakopvattingen, vaardigheden en attitudes. Dat begint bij (1) bewustwording. Bijvoorbeeld van het feit dat steeds meer problemen alleen in netwerkverband kunnen worden opgelost en dat

Over de auteur Jaccomien de Jong is adviseur bij Rijnconsult en actief op het snijvlak van projectmanagement en advies in onder andere de zorg en woningbouwcorporaties. Henk Folkerts is partner bij Rijnconsult en heeft zeer veel ervaring met het vormen van netwerken en ketens in met name de agrifood, zowel in Nederland als internationaal.