

Samenwerking Top-down en Bottom-up: een vergelijking van GBO en Wigo4it

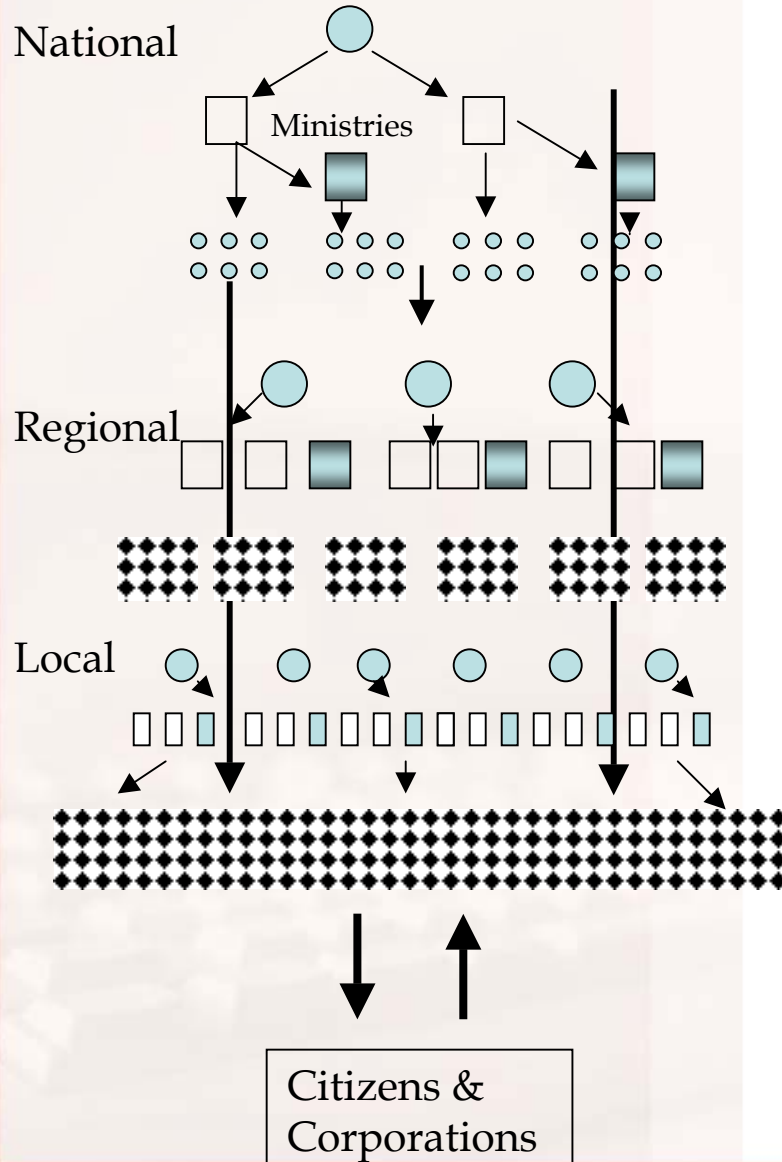
Prof. Dr. Jan van Dijk
Universiteit Twente



De opkomst van Netwerken als Coördinatieprincipe tussen Hiërarchie en Markt

- Wij bevinden ons in het tijdperk van een kantelende overheid tussen de traditionele overheid en de netwerkoverheid
- De kantelende overheid wordt gekenmerkt door verzelfstandiging, uitbesteding en samenwerking buiten en over de traditionele organisatiegrenzen heen.
- Alle tijdperken worden gekenmerkt door een strijd tussen drie organisatie-, coördinatie- en sturingswijzen: hiërarchie, markt en netwerk
- Na de opkomst van de markt in de jaren 80 en 90 komen nu netwerken als organisatiewijze naar voren.

TRADITIONAL GOVERNMENT (hierarchy)



Van Dijk & Winters,
*The Perspective of Network
 Government, 2008*

→

= Traditional Infrastructure of Information, Communication and Administration)

○ = Society and Politics (national, regional, local)

■ = Special Administrative and Executive Organizations

□ = Organizations of Public Administration

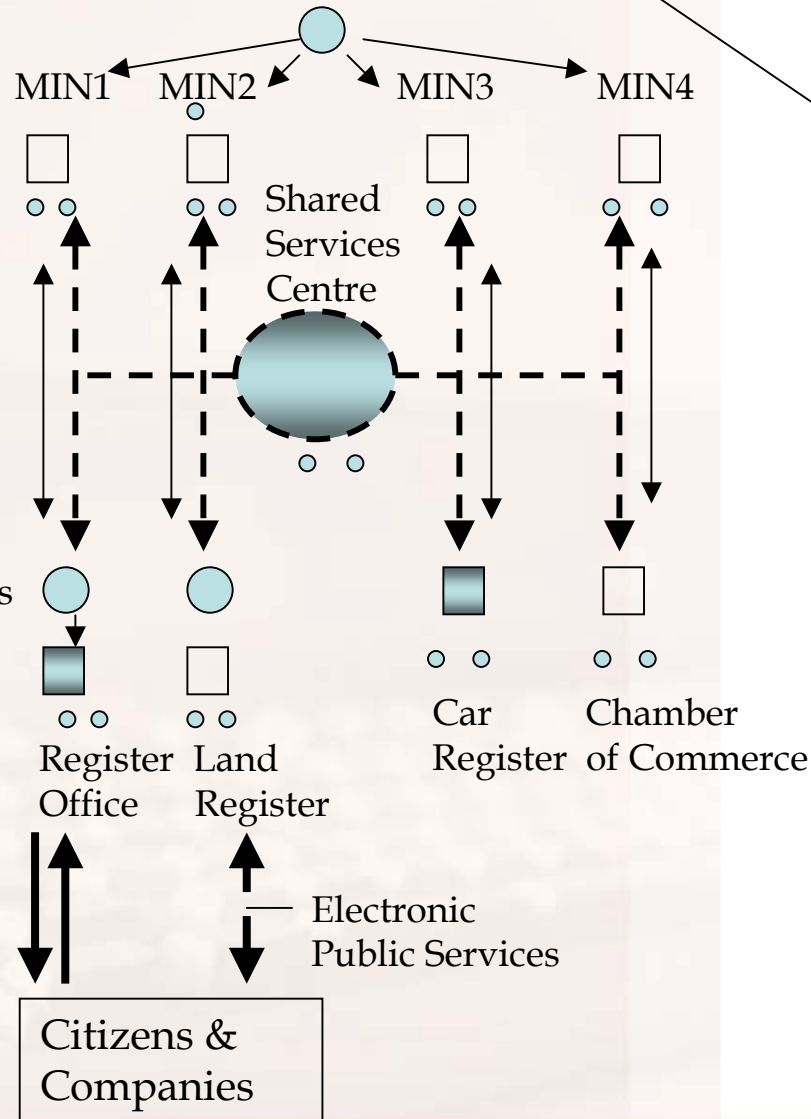
■ + ○ = Individual Civil Servants

TURNING GOVERNMENT (hierarchy and heterarchy)

Van Dijk & Winters,
*The Perspective of Network
 Government, 2008*

= lagere niveaus passen slechts
 voor een deel in de hogere

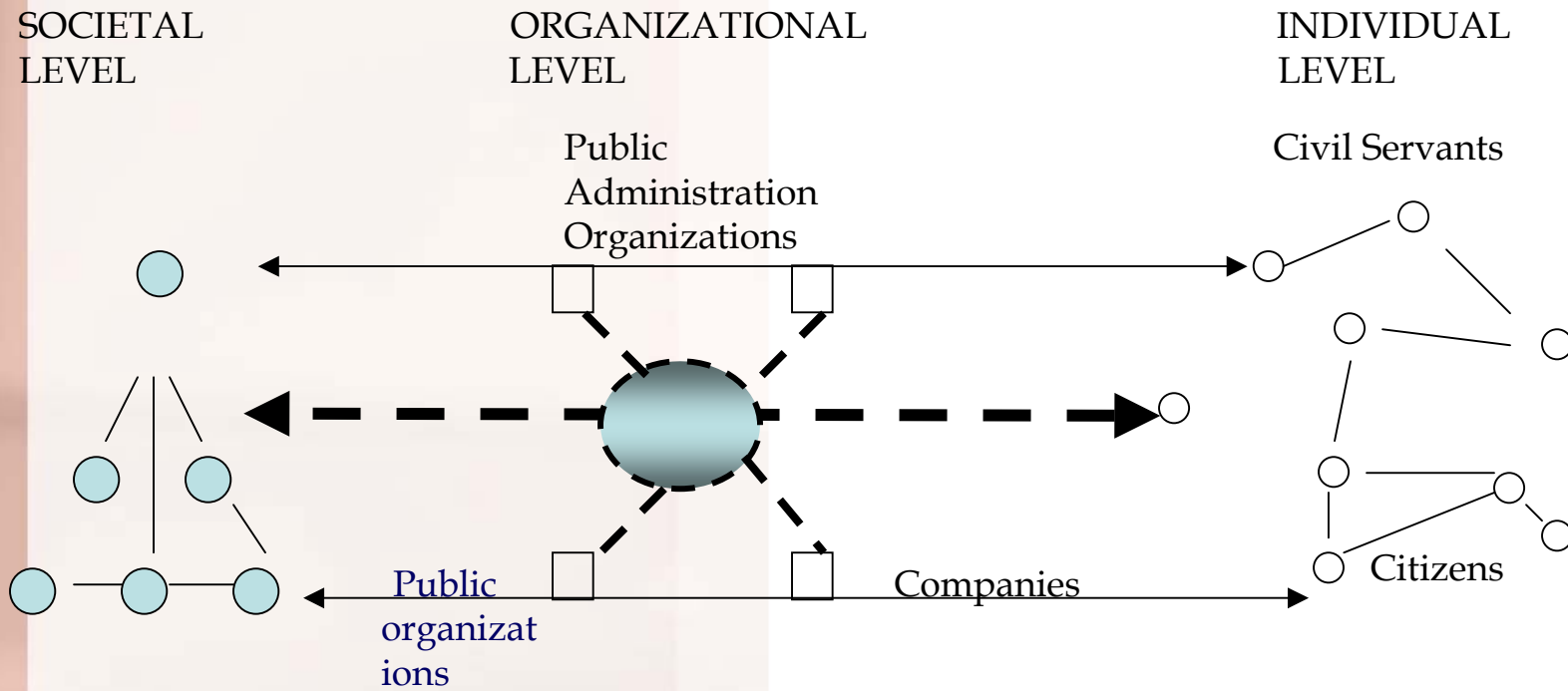
Municipalities

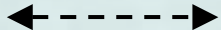



= Traditional Infrastructure of Information, Communication and Administration)
 = ICT Infrastructure
 = Society and Politics (national, regional, local)
 = Special Administrative and Executive Organizations
 = Organizations of the Public Administration
 = Individual Civil Servants

NETWORK GOVERNMENT (heterarchy)

Political
 Institutions
 at all levels




 = Online: ICT Infrastructure

 = Offline relationships

Van Dijk & Winters,
*The Perspective of Network
 Government, 2008*

Samenwerkingsverbanden Overheid

Voorgaand en huidig onderzoek UT wijst uit dat de driestrijd tussen hiërarchie, netwerk en markt ook herkenbaar is binnen de samenwerkingsprojecten van de overheid:

De verschillende handelingsrepertoires van

- Politiek en bestuurlijk verantwoordelijken

- Projectmanagers

- IT-bedrijven, adviseurs en uitvoerders

(*Kink in de Keten*, 2006); proefschrift Winters)

Kenmerken van Hiërarchie, Netwerken en Markt

WIJZE	Hiërarchie	Netwerk	Markt
KENMERK			
Organisatorische basis	Werknemers- / Ambtenaren relatie	Onderlinge aanvulling	Contract, Eigendom
Doel	Carrière	Wederzijds voordeel	Winst
Middel	Routines	Relaties	Prijzen
Wijze van organisatie	Coöperatie	Coöperatie en Concurrentie	Concurrentie
Controle	Verticaal	Horizontaal en Verticaal	Horizontaal
Coördinatie	Verticaal	Horizontaal en Verticaal	Horizontaal
Flexibiliteit	Laag	Midden	Hoog

Sterke en Zwakke kanten van Netwerkorganisaties

STERK

- Flexibiliteit (snelle aanpassing omgeving)
- Integratie (bij doorgeschoten verkokering)
- Efficiency (in de samenwerking)
- Innovatie

ZWAK

- Kwetsbaar (voortbestaan)
- Complexe besturing -> beperking flexibiliteit
- Permanente controleproblemen
- Sterk gebonden aan personen

Vijf Soorten Netwerkorganisaties bij de Overheid + enkele voorbeelden

- OVERLEG
 - Formeel: ELO bewindsliedenoverleg
 - Informeel: **Manifestgroep**
- STURING/REGIE Regiegroep ICT & Overheid;
Dienstverlening en E-overheid; Stuurgroep
elektronische provincies,
- COÖRDINATIE CEDI
- BEHEER GBO, Rinis
- UITVOERING ICTU, P-Direct
Midoffice Community
GovUnited, Dimpact,
Wigo4it



Meer top-down



Meer bottom-up

Top-down en Bottom-up Netwerkiniciatieven

- **Top-down** netwerkiniciatieven worden genomen vanuit een overall regiegedachte: samenwerkingsverbanden en infrastructuren die maatschappelijk en technologisch noodzakelijk zijn
- **Bottom-up** netwerkiniciatieven worden genomen vanwege het falen of uitblijven van plaatsoverstijgende regie: dan zelf maar de handen uit de mouwen steken.
- **Beide** hebben in de praktijk met gelijksoortige problemen te maken → concrete vergelijking van GBO en Wigo4it

Overeenkomsten GBO en Wigo4it als netwerkorganisaties

- Beide noemen zich een '**coöperatie**' (Wigo4it is dit duidelijk ook in een juridische zin)
- Permanente strijd om voldoende **autonomie** (om hun taak te kunnen vervullen)
- Moeten voortdurend **laveren** tussen hiërarchie en markt
- Permanente **financierings**problemen
- Moeten zich **bewijzen**: successen noodzaak
- Hebben een **missie/ zendingsdrang**
- Aan sterke **personen** gebonden

Vraag



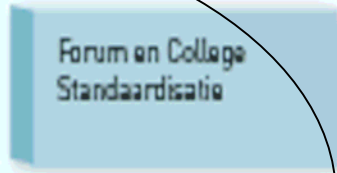
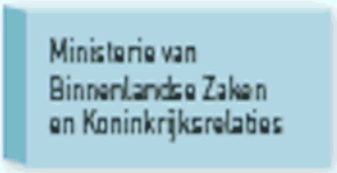
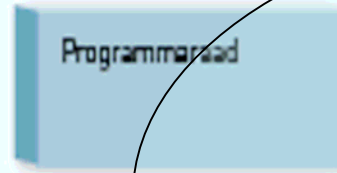
Overheid A



Overheid B

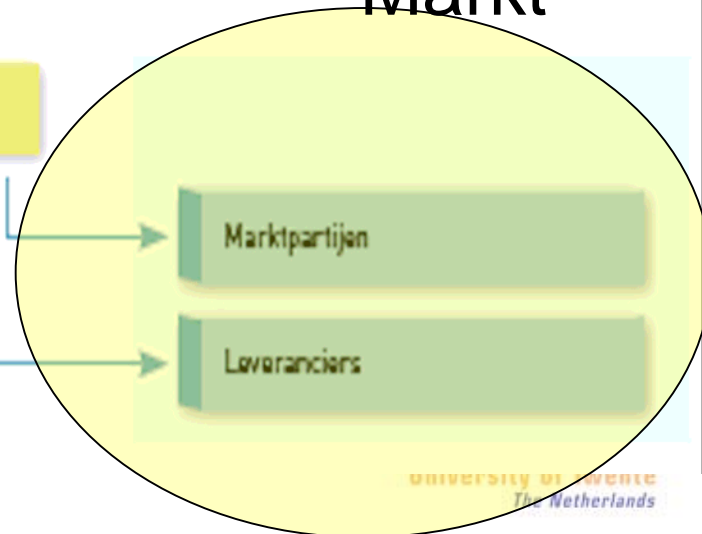


Overheid C

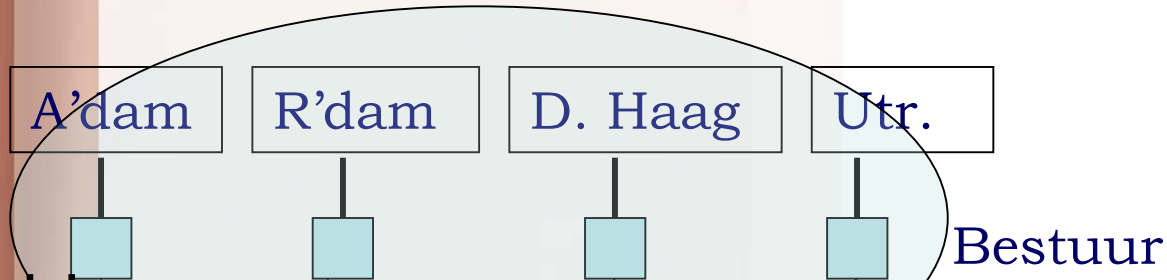


Hierarchie

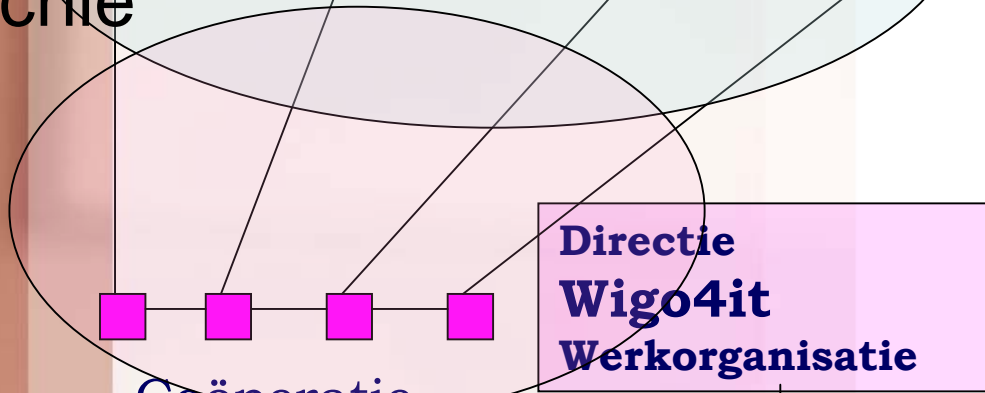
Markt



Netwerk

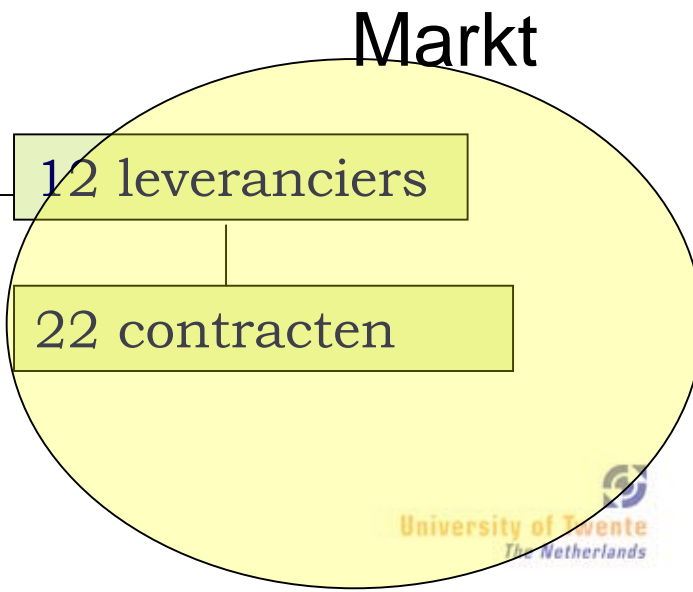


Hiërarchie



Netwerk

**Directie
Wigo4it
Werkorganisatie**



Verschillen GBO en Wigo4it

Uitspraak Steven Luitjens (GBO) op
Spaansche Hof diner 21-4-2008:

“Ik ben jaloers op Wigo4it vanwege de focus en de compactheid die het heeft kunnen maken en vasthouden, niet jaloers vanwege zijn nog beperkte actieradius en hoe het contact houdt.”

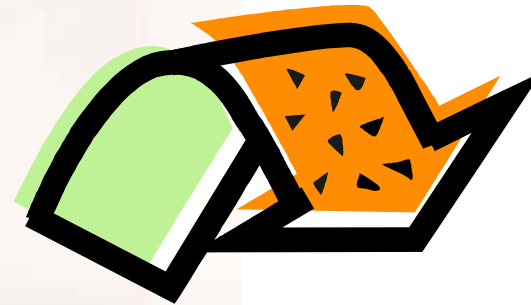
Wat betekent deze cryptische uitspraak?

Verschillen

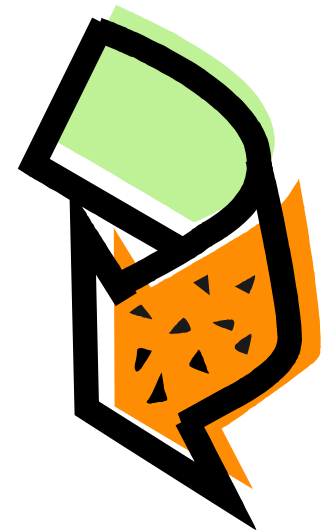
	GBO (beheer)	Wigo4it (uitvoering)
Taak	Breed/complex	Gericht/eenvoudig
Schaal	Groot: veel actoren	Klein: (nog) weinig actoren
Coöperatie	VOOR ons	VOOR én DOOR ons
Financiering	Extern	Intern
Relatie hiërarchie	Kunstmatig: 'aanhangel' met specifieke, nieuwe taak	Organisch: 'integraal onderdeel' met bestaande taken
Relatie markt	Opdrachtgever tussen meerdere vuren	Eigen regie met hergebruik bestaande systemen
Inzet	Alles of niets	Modulair opgebouwd; ook weer af te breken
Risico	Meer riskant	Minder riskant

Het Management van Netwerken is een **blijvende** mix van Drie Sturingswijzen

Hiërarchie



Netwerk



Markt



Acht Managementtaken in Netwerken volgens Drie Sturingswijzen

Hiërarchische
sturing

Politiek-bestuurlijke aansturing en democratische verantwoordelijkheid

Rol, taak, verantwoordelijkheid afbakening

Netwerk
sturing

Autonomie creatie

Gevoel van urgentie creatie

Doelen en belangen afstemming

Vertrouwen creatie

Identiteit en imago creatie

Markt
sturing

Uitbesteding en de integratie hiervan in de publieke waarde creatie

Acht Managementtaken in Netwerken volgens Drie Sturingswijzen

Hiërarchische
sturing

Politiek-bestuurlijke aansturing en democratische verantwoordelijkheid
Concrete politieke visie over E-overheid infrastructuur: met gezag afgedwongen

Rol, taak, verantwoordelijkheid afbakening
Professioneel opdrachtgeverschap

Netwerk
sturing

Autonomie creatie
Dilemma oplossen: laveren tussen zelfstandigheid en afhankelijkheid

Gevoel van urgentie creatie
Kapitaliseren op gevoelde noodzaak; bedreigingen wegnemen

Doelen en belangen afstemming
Proberen complexiteit en aantal betrokken actoren te reduceren

Vertrouwen creatie
Leiderschap en veel contact voor je echt begint

Identiteit en imago creatie
Creëer z.s.m een groot succes: geeft autonomie en uitstraling

Markt
sturing

Uitbesteding en de integratie hiervan in de publieke waarde creatie
Etaleer duidelijkheid en kracht naar marktpartijen