

## ‘Organisatienetwerken zijn het antwoord op complexe problematiek’

Organisatienetwerken zijn de enige samenwerkingsverbanden die erin slagen om complexe multi-problematiek in het sociale domein op te lossen. Dat zegt Patrick Kenis, hoogleraar Policy and Organisation Studies aan de Tilburg University. ‘Maar begin er niet aan als het niet nodig is, want het is heel ingewikkeld en het kost veel energie en geld.’

Als spreker op het Ledenfestival van de NVTZ in Ede benadrukt hij dat hij vanuit een ‘drone-perspectief’ zal stilstaan bij de belangrijkste ontwikkelingen rond netwerkorganisaties. ‘Netwerken zijn van alle tijden. En ze nemen allerlei vormen aan. In België bijvoorbeeld zijn 126 beursfondsen met elkaar verbonden door de nevenfuncties van de bestuurders en de commissarissen. In Nederland ziet hij dat zelfstandige organisaties drie categorieën van netwerken gebruiken: lerende organisaties, shared servicenetwerken en organisatienetwerken. De eerste soort is opgezet om kennis te delen, in de shared servicenetwerken zijn activiteiten ondergebracht die niet tot de kerntaken worden gerekend. ‘Organisaties keren steeds vaker terug naar hun kern, naar de ‘purpose’ van de organisatie. Medewerkers vragen daarnaar en reflecteren erover.’ Activiteiten die niet bij de kernwaarden en oorspronkelijke uitgangspunten horen, worden beëindigd of afgestoten in shared servicenetwerken. Dit gebeurt bijvoorbeeld met vastgoed.

*Patrick Kenis*

“ *Verstop je niet achter de institutionele eisen. Ik daag jullie uit om eens na te denken over de eigen soevereiniteit* ”



## 'It needs a village to raise a child'

'Dezelfde organisaties wordt gevraagd om grote problemen op te lossen. Scholen wordt gevraagd onderwijs te geven, kinderen op te voeden en te participeren in de maatschappij. De organisatienetwerken zijn opgericht omdat organisaties tot de conclusie komen dat ze samen iets kunnen bereiken wat ze afzonderlijk niet kunnen.' Ze delen kennis, middelen, mensen en competenties om een beter product of een betere dienst voor de eindgebruiker te maken,' aldus Kenis. Voor de klant, consument of cliënt ontstaat de grootste winst. Organisationsnetwerken zijn bijvoorbeeld een oplossing voor problematiek bij de sociale re-integratie van gedetineerden, de integratie van nieuwe Nederlanders, het terugdringen van schoolverzuim of het verhogen van de levenskwaliteit van kwetsbare ouderen die thuis wonen.

Het gaat daarbij altijd om complexe problemen die niet zomaar kunnen worden ingepast in bestaande kaders en protocollen. Kenis vergelijkt het met de opvoeding van kinderen. Geen kind is hetzelfde. Er moet voortdurend worden bijgestuurd en geïmproviseerd en er zijn veel onderlinge afhankelijkheden. 'In Afrika zeggen ze: 'it needs a village to raise a child'.

Het lastige voor de deelnemers aan zo'n netwerk is dat ze een deel van hun soevereiniteit moeten inleveren. 'Dat is het moeilijkste voor jullie toezichthouders. Organisaties hebben een enorm probleem met het opgeven van de autonomie en het vooruitzicht dat ze op termijn een deel van hun eigen legitimiteit verliezen. De omgeving ziet helemaal niet graag dat publieke organisaties gaan samenwerken. Maar de samenleving wil ook oplossingen. Daarin zit de (nieuwe) legitimiteit.'

## Succesfactoren

Kenis noemt een aantal succesfactoren voor het overleefden van organisatienetwerken. 'Ongeveer 80% van de organisatienetwerken is niet succesvol. Je moet het belang van het creëren van waarde erkennen, je moet geduld hebben en je moet niet in de valkuil trappen om bestaande vragen en oplossingen te projecten op het netwerk.' Hij wijst erop dat de institutionele context voor netwerken lastig is. 'Interne toezichthouders zijn lastposten. Jullie moeten de risico's inschatten.' Ook toezichthouders als IGJ en ACM kunnen de netwerken dwars zitten en financieringsstromen zijn niet afgestemd op de nieuwe samenwerkingsverbanden. Hij roept de interne toezichthouders op om na te denken over sturing en toezicht. Zelf heeft hij geen pasklaar antwoord op de vraag wat het meest geschikte model is. 'Verstop je niet achter de institutionele eisen. Ik daag jullie uit om eens na te denken over de eigen soevereiniteit.'