

Aanwezig: Elja Versteeg, Jan Vesters, Gerard Mientjes, Memet Tekinerdogan, Richard de Lange, Lotte Pragt, Miranda Steentjes, Mia Verwaaijen, Lucy Hugen, Willie Oort, Marjolijn Gerritsen, Rens Spijkers, Jan Spronk, Onno van de Groep, Gülden Siner Sir, Sylvia van Londen, Jelly Hamberg (Sensire), Jelle Hoogeveen en Mariët Tonen (Azora)
Wethouder Overduin, Daisy van Gils, Thomas Beke, Anita Nibbelink, Floortje Walraven, Maartje Nijman, Kitty Schepers

Spreker: Patrick Kenis, hoogleraar Organisation and Policy studies aan de Universiteit van Tilburg

Op donderdag 18 juni jl. hebben we voor het eerst met de raad gesproken over de transformatie Wmo en de bestuursopdracht die het college daarvoor heeft afgegeven. Tijdens deze bijeenkomst zijn er veel vragen gesteld over de transformatie van de Wmo, organisatienetwerken en de governance. Wat zijn organisatienetwerken? Hoe houden we daarop grip? Wat willen we vanuit de bedoeling? Wat is er nodig vanuit het perspectief (de leefwereld) van de inwoner? We zijn in de fase dat we met de partners de visie en uitgangspunten aan het concretiseren zijn. We zijn met elkaar op zoek naar de gezamenlijke uitgangspunten en waarden, zowel inhoudelijk als op het samenwerkingsniveau. Voorbeelden zijn: de leefwereld staat voorop, voor de zaken die we niet kunnen veranderen in de systeemwereld, zoeken we een 'workaround'; we zijn verantwoordelijk voor het geheel en we zijn medeverantwoordelijk voor het slagen van de ander. Ons denken over de transformatie van de Wmo en wat een passende samenwerkingsvorm is om de ontschotting voor elkaar te krijgen bracht ons bij de onderzoeken van hoogleraar Patrick Kenis over organisatienetwerken.

De presentatie van prof. dr. Patrick Kenis is opgebouwd uit drie blokken. Na ieder blok is er ruimte voor het stellen van vragen. Hieronder volgt een samenvattende weergave van de blokken en de vragen die zijn gesteld.

Blok 1- Wat zijn organisatienetwerken?

Het inrichten kan maar hoe gaat het vervolgens in de uitvoering? Het vertrekpunt is de zelfstandige organisatie. Samenwerken middels contractafspraken, fuseren of zelfstandig blijven én toch samenwerken met andere contractpartners.

Trend vandaag de dag

1. Maatschappelijke trend – zelfstandige organisaties gaan terug naar hun kerntaken;
2. Daarnaast worden zij geacht maatschappelijke problemen op te lossen. Sommige zaken kan een organisatie alleen oplossen maar er zijn opgaven die te complex zijn om als enkele organisatie op te lossen. Er zijn diverse vormen van samenwerkingen van zelfstandige organisaties:
 - Leernetwerken (t.b.v. uitwisselen van kennis door bijvoorbeeld kennisdagen te organiseren, zeer vrijblijvend);
 - Nieuwe organisatie opzetten (bv. GR constructie) – samenwerken met elkaar binnen een nieuwe constructie (t.b.v. efficiency). Een veelvoorkomend vraagstuk van GR's is dat het succes uitblijft doordat iedere organisatie zijn eigen identiteit wil behouden, waardoor men weer uit elkaar gaat;
 - Organisatienetwerken – samenwerken met verschillende organisaties die elkaar nodig hebben omdat niet een van de organisaties het overkoepelende doel alleen kan realiseren. Binnen een organisatienetwerk is er geen eenheid van eigendom en leiding.

Interessantste eigenschappen van een organisatienetwerk:

- +/+ directe en toename winst voor de eindgebruiker er worden passende producten geleverd dan iedere afzonderlijke organisatie kan leveren;
- /- afname soevereiniteit van de zelfstandige organisatie – heel lastig. Belangrijk hierbij is goed bewaken van budget en grenzen, risico's afbakenen;
- /- afname institutionele legitimiteit van de organisatievorm.

Vragen na blok 1

Onno van de Groep: 'Afname soevereiniteit, is het een probleem van de organisatie of van diegene die deze organisaties leiden?'

Antwoord

Het gaat niet om leiding maar sturing d.m.v. een governance en dat zorgt voor afname van de soevereiniteit. Er zit iets aan organisaties dat dit lastig maakt. Hoe verkrampt zit men daar in of kan men toch rustig over gaan naar een lange termijn samenwerking? Het ligt écht bij de bestuurder of hij/zij een stukje soevereiniteit kan inleveren.

Lotte Pragt: 'We hebben het hier over de bestuursopdracht. Samenwerking met landelijke organisaties en lokale organisaties. Welke kansen en bedreigingen biedt dat?'

Antwoord

Een organisatienetwerk heeft ook een context en een omgeving. Een bedrijf dat bedreigend zou kunnen zijn, neem deze mee in je netwerk. Uitwisselen van informatie kan dan moeilijk zijn. Maar er zitten altijd drempels op het gebied van privacy wetgeving en BTW. Hiervoor moeten we ons afschermen en teruggaan naar de bedoeling. Wat is het probleem dat we moeten oplossen? Hiervoor moeten we de governance heel goed inrichten.

Jan Vesters: 'Heb je als college of raadslid ook nog zeggenschap over de manier waarop? Opgeven soevereiniteit, dan ben je het eens met de manier waarop we tot het resultaat komen. Mag je dan nog iets vinden van hoe het resultaat is bereikt?'

Antwoord

De manier waarop. Een ambtenaar die zorgt dat het kind terug naar school gaat is geen organisatienetwerk oplossing. Hier komen we later op terug bij blok 3.

Richard de Lange: 'Afname soevereiniteit. Onze taak bestaat uit controleren van de uitvoering van veel sociale wetten. Welk resultaat is er bereikt? Er zal een zekere hiërarchie moeten zijn hoe de taken van de gemeente worden uitgevoerd. Leg je de governance ergens anders, lager in de organisatie dan krijg je altijd de democratisch basis.'

Antwoord

Het gaat niet om controle maar om toezicht – waar gaan we ons mee bezig houden. Welke complexe problemen hebben maatwerk nodig en vallen binnen een organisatienetwerk? Toezicht over het organisatienetwerk.

Memet Tekinerdogan: 'Hoe lang duurt het om een organisatienetwerk op de rit te krijgen? En wat is de pijn als je de soevereiniteit opgeeft als organisatie? Komen de twee -/- altijd voor?'

Antwoord

Het opbouwen van een organisatienetwerk duurt 2-3 jaar. De -/- punten gaan langzamerhand veranderen naar mate de tijd van samenwerking langer duurt en het netwerk begint te groeien.

Jan Spronk: 'Is het een goede vergelijking als je een aannemer, loodgieter en architect bij elkaar zet om het huis te bouwen. Is dat een organisatienetwerk?'

Antwoord

Ja inderdaad. Ook in de profit sector kan dit gebruikt worden. Het is wel belangrijk om een coördinator aan te stellen.

Blok 2 - Waarom een organisatienetwerk?

De klassieke vormen van organiseren staan vaak haaks op de complexe problematiek.

Voor complexe vraagstukken – zoals opvoeden van een kind, je krijgt de problemen niet echt onder controle maar je hoopt dat het goed komt. Er is niet voor niets de uitspraak: *it takes a village to raise a child*. Je werkt samen met verschillende organisaties en brengt hun diensten bij elkaar, waardoor er uniek maatwerk wordt gerealiseerd.

1. Wanneer een organisatie het niet alleen kan.
2. Wanneer het gaat om complexe zaken.
3. Wanneer maatwerk nodig is.

Er waren geen vragen na blok 2

Blok 3 - Wanneer werken organisatienetwerken?

De uitdaging is om van instellingsgericht naar organisatienetwerkgericht te gaan. Een organisatienetwerk kent geen hiërarchie want er zijn meer organisaties nodig bij complexe zaken. De invulling van de governance is daarom ook van belang.

Wat regelt de governance?

- Faciliteren en creëren van purpose (urgentie)
- Faciliteert de ontwikkeling van oplossingen voor de 4 basisproblemen van organisaties:
 1. Taakspecificatie → wat is het probleem? welke taken hebben we hierbij nodig?
 2. Taaktoedeling → wie voert de taak uit?
Uitdaging hoe krijg je die bij elkaar, geïntegreerd
 3. Beloning → onderbelicht, hoeft niet alleen in geld uitgedrukt te worden
 4. Informatie → heb ik de juiste informatie op het juiste moment om actie te kunnen ondernemen en van wie krijg ik deze informatie.
Bovengenoemde problemen worden opgenomen/opgelost in de governance.
- Besturingstoezicht – toezichthouders van zorgorganisaties, geen politici

Je kunt de coördinatie op 3 manieren beleggen bij een organisatienetwerk:

1. Organisaties maken met elkaar afspraken (omvang van het organisatienetwerk moet daarvoor beperkt zijn);
2. In complexe organisatienetwerken heb je een 'lead organization' nodig.
3. NAO (Netwerk Administratieve Organisatie) – een organisatie die centraal bezig is met de eerste twee problemen: taakspecificatie en taaktoedeling.

Advies

Start niet met elkaar eerst vertrouwen en dan pas het bouwen van een organisatienetwerk. Je krijgt dan allemaal gelijkgestemden. Dat wil je niet, je moet verschillende bloedgroepen in het netwerk plaatsen. Een hoge mate van verscheidenheid is belangrijk.

De lead organisatie is de dirigent. Deze organisatie heeft wel het vertrouwen van iedereen – het vertrouwen in elkaar bij organisaties onderling is lastiger en niet noodzakelijk voor het slagen van het netwerk. Leg de lead bij de belangrijkste speler voor het oplossen van het complexe probleem. Dit is de organisatie die het dichtste bij de oplossing van de opgave staat.

Duale organisatie: enerzijds een haakjesorganisatie en anderzijds mensen met een intrinsieke motivatie die willen wat anders doen. Zij komen in een andere organisatiestructuur.

Vragen na blok 3

Jelly Hamberg van Sensire: ‘Er is wel vertrouwen in de gemeente, maar de gemeente kent een kortdurend perspectief van 4 jaar i.v.m. de politieke cyclus. Hoe ga je daarmee om binnen een organisatienetwerk? Wie moet er dan in de lead zijn?’

Antwoord

Het bouwen van een organisatienetwerk duurt 2-3 jaar voor het zijn vruchten afwerpt. In een complexe wereld is de tijdsduur van 4 jaar beperkt. De gemeente heeft binnen een organisatienetwerk een andere rol. Dat kan een verbindende rol zijn om het doel te behalen in het netwerk. Mooi om te meten, een verbindende rol en andere belangen. Dynamisch. Je moet met elkaar kijken hoe je dit kan doen. De rol van politiek, zij dragen het doel van het organisatienetwerk uit. Binnen de gemeente zijn er verschillende rollen per ambtenaar. Rollen en regels zijn belangrijk en moeten worden vastgelegd in de governance. Ken je rol en definieer deze.

Gerard Mientjes: ‘Kennen organisatienetwerken ook een structuurmodel met een toezicht-houdende functie en zijn daar voorbeelden van?’

Antwoord

Het gaat hier om sociale controle en elkaar bijsturen, zelfregulerend toezicht. Extern toezicht kan maar niet met teveel. Roulerend een paar raadsleden en/of paar leden van de RvT (Raad van Toezicht) zou hier werkend kunnen zijn.

Gerard Mientjes: ‘Wordt die toezichthoudende taak beschreven en hoe functioneert dat? Wat zijn de taken en rollen?’

Elk bolletje is een organisatie en heeft zijn eigen toezicht. Maar hoe houden we toezicht op het netwerk? Daar hebben we nog geen antwoord op. Patrick heeft opdracht gekregen van de vereniging van toezichthouders van de woningcorporaties om onderzoek te doen naar de invulling van hun rol als toezichthouder op een organisatienetwerk.

Patrick Kenis geeft aan dat hij op zijn beurt ook van ons wil leren en zou graag willen weten welke oplossingen wij gaan ophalen voor de 4 problemen: taakspecificatie, taaktoedeling, beloning en informatie.

Richard de Lange: ‘Uitvoeren van zeer complexe taken binnen het publiek domein. Belangen van de zorgorganisaties zijn geschetst. Maar wat is de rol van de inwoner, van diegene die uiteindelijk de adressant zijn van de diensten? Is er ruimte voor bewonersorganisaties, patiëntenverenigingen etc. in een organisatienetwerk? Kunnen zij meesturen of zijn zij een stoorzender?’

Antwoord

De samenstelling van de organisatienetwerken wordt puur samengesteld uit organisaties die kunnen bijdragen aan het oplossen van de complexe vraagstelling. Hiervoor wil je ook graag ervaringsdeskundigen in zo'n netwerk. Maar men moet wel iets te bieden hebben!!

De handout van de presentatie van Patrick Kenis worden in het RIS geplaatst naast deze aantekeningen. De aanwezigen hebben een exemplaar van het boek 'Organisatienetwerken – De organisatievorm van de toekomst van Patrick Kenis en Bart Chambré' ontvangen.