

De essentie van Netwerk Intelligence in goed functionerende organisatienetwerken

[Charles de Monchy \(Ir.\)](#): zelfstandig adviseur bij Plan facilitators, geassocieerd aan Stichting Transactieland, E-mail: charles@planfacilitators.net

[Ernst-Jan Wind \(MSc\)](#): zelfstandig adviseur bij Impulsor.health en betrokken bij St. Zuilen Ondiep GEZond. Email: ernstjan@impulsor.health

[Prof. dr. Patrick Kenis](#): Professor Public Governance | Head of Department Public Governance | Associate Dean Assessment and Quality Assurance | Tilburg School of Economics and Management (TiSEM), E-mail: p.n.kenis@tilburguniversity.edu.

Een gefragmenteerd zorg- welzijnsveld, én oplossingen doen zich voor

Zorg en welzijn in Nederland zijn van hoge kwaliteit, maar er zijn vier zorgwekkende trends in het sociale en medische domein waar iedereen mee te maken heeft, en die elkaar ook nog eens versterken¹:

1. Zorg en hulp is versnipperd over wetten, bestuurslagen, domeinen, instanties en (veel!) contracten. Burgers, hulpverleners en ambtenaren moeten daarmee om zien te gaan;
2. De vraag om hulp neemt om allerlei redenen toe, en de druk om op kosten te besparen houdt daarmee gelijke tred;
3. De werkdruk neemt alsmaar toe, het werkplezier neemt af en het personeelstekort loopt op: 80.000 medewerkers in 2022 waarvan 60.000 in de verpleging en verzorging²;
4. De meest kwetsbaren met complexe hulpvragen komen steeds vaker op een wachtlijst; in de jeugdzorg is dat acuut³, in andere sectoren is het minder zichtbaar maar zijn zorg- en hulpverleners overbelast.

Deze trends worden erkend, maar institutionele leerstrategieën en daaruit volgende oplossingsrichtingen zijn veelal gericht op het technisch-professionele handelen *binnen* ieders domein in het medische - of sociale veld. Wat er *tussen* de domeinen *in de praktijk* gebeurt - daar waar de samenwerking moet plaatsvinden en mogelijkheden liggen - komt onvoldoende in beeld⁴. En dat is jammer, want dáár gebeurt het: professionals, organisaties en gemeenten slagen er steeds vaker in nieuwe vormen van samenwerken te ontwikkelen die - met veel werkplezier! - ingewikkelde vraagstukken aanpakken en bovengenoemde trends weten te keren: woonlastenaanpak in Den Bosch, City Deals in diverse steden, [Krachtige basiszorg](#), [Schuldenlab.nl](#), Extr@teams Jeugd in Utrecht, en er zijn er nog veel en veel meer.

¹ SER: [Zorg voor de toekomst](#), over de toekomstbestendigheid van de zorg, juni 2020, p. 22

² Ministerie van VWS (2019) Voortgangsrapportage Werken in de Zorg, december 2019; Ministerie van VWS (2019) Monitor Actieprogramma Werken in de Zorg, mei 2019.

³ [Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd](#), Inspectie Gezondheid en Jeugd en Inspectie Justitie en Veiligheid, november 2019

⁴ Zie bv. [De kracht van weid rijken](#), advies om de transformatie van de jeugdhulp te laten slagen, VNG Expertisegroep Reikwijdte Jeugdhulpplicht, maart 2020, p. 10-12.

Wat maakt dat dit werkt? Deze successen ontstaan niet zomaar, maar komen voort uit een zorgvuldig passen en meten en ontwikkelen om werkende processen in te richten naar een doel dat de eigen organisatie overstijgt⁵. *Zou het niet mooi zijn als we de werkende elementen in deze organisatienetwerken kunnen uitwisselen en faciliteren, zodat ze sneller en breder toepassing vinden?*

De vier universele principes van ‘organiseren’ gelden ook voor organisatienetwerken

In een recent artikel laten Kenis en Raab⁶ zien dat een organisatienetwerk om haar doel te bereiken net als iedere organisatie vier universele organisatievragen moet oplossen. Die vragen zijn:

- De vraag naar de noodzakelijke taken om het maatschappelijke doel te bereiken (*task division*)
- De vraag wie die noodzakelijke taken kan uitvoeren (*task allocation*)
- De vraag naar wat prikkels zijn voor diegenen die de noodzakelijke taken kunnen uitvoeren om deze daadwerkelijk uit te voeren (*reward provision*)
- De vraag naar hoe diegenen die de taken uitvoeren over de goede informatie beschikken over wanneer en hoe deze taken uit te voeren (*information provision*)

Organisatienetwerken vinden oplossingen voor deze vragen, en de manier waarop ze dat doen biedt inzicht in ‘wat werkt’, dus hoe organisatienetwerken zich organiseren en ontwikkelen. En daarmee krijgen we zicht op wat netwerken van elkaar kunnen leren.

Hierbij zijn onzes inziens drie punten van belang:

- 1) Contingentie: we zien dat er vele wegen zijn die naar Rome leiden, omdat de oplossingen die in organisatienetwerken worden gevonden afhangen van de situatie waarin ze ontstaan.
- 2) Verbinding micro-macro: alles wat werkt - en waarde heeft voor de client - vindt zijn oorsprong op het microniveau van professional en client, en dat brengen we in verband met wat organisaties doen.
- 3) Faciliteren van gedrag: we kijken naar wat mensen in organisatienetwerken doen, naar effectief gedrag, en naar de manier waarop we dat kunnen faciliteren.

Praktisch betekent dit dat we het functioneren van een netwerk beschrijven met wat wij *netwerk intelligence*⁷ noemen. Die bestaat uit de volgende onderdelen:

⁵ Patrick Kenis en Bart Cambré, 2020, *Organisatienetwerken, de organisatievorm van de toekomst*.

⁶ Patrick Kenis, Jörg Raab, 2020, [Back to the Future: Using Organization Design Theory for Effective Organizational Networks, Tilburg University](#)

⁷ Met *intelligence* doelen we op de informatie die professionals en managers in het netwerk nodig hebben om het doel te kunnen bereiken. Dat verschilt van de verantwoordingsinformatie die via organisaties naar o.a. CBS of zorgverzekeraar of koepelorganisatie gaat.

- De afspraken⁸ tussen professionals over hoe ze de samenwerking op alle niveaus regelen, denk daarbij aan afspraken over techniek (een aanpak of een werkwijze), de communicatie en de visie (basisprincipes, uitgangspunten etc.);
- Hoe dat uitwerkt voor de client, dus bv. ervaren gezondheid, de wachttijden, het % ‘verder zonder hulp’ en de tevredenheid (ervaring) van de client
- De tevredenheid (ervaring en plezier) van de professionals met de onderlinge samenwerking;
- De lessen die lokale teams trekken uit casusbesprekingen en andere informatie.
- De wijze waarop deze lessen in de regels en rollen van het organisatienetwerk worden opgenomen.

Op deze manier ontstaat er op den duur een organisch beeld van hoe een organisatienetwerk functioneert, dus hoe cliënten, professionals en organisaties samenwerken.

Actieonderzoek: netwerkintelligente uitwisselen en benutten

Wij stellen voor om met een tiental gemeenten een actieonderzoek te starten met als doel om inzichten over de werking van organisatienetwerken in het sociale en medische domein uit te wisselen en van elkaar te leren. Dat leren gaat nog niet altijd spontaan, dus we willen ze als volgt bijstaan:

1. Het functioneren van de organisatienetwerken inventariseren, dus de netwerk intelligentie in kaart brengen en ze daarbij helpen;
2. De organisatienetwerken die zich met dezelfde thematiek bezighouden met elkaar in contact brengen en werkwijzen met elkaar spiegelen. Op deze manier ontstaat er een catalogus van organisatienetwerken, en worden trends zichtbaar;
3. Oplossingen uitwisselen en uitproberen in een andere context middels *design science* interventies. Professionals van de deelnemende netwerken voorzien elkaar van informatie en faciliteren waar nodig (en krijgen daarvoor de tools).

Het onderzoek wordt uitgevoerd door promovendi Charles de Monchy en Ernst-Jan Wind. Zij zullen nauw samenwerken met de organisatienetwerken in de deelnemende gemeenten die belangstelling hebben om mee te doen. Patrick Kenis van de Universiteit Tilburg en een te vormen kerngroep van deelnemers begeleiden het onderzoek.

⁸ Leidend hierbij is wat professionals doen, niet wat er op papier staat.