



Deloitte.

Netwerkmanagement: een nieuwe manier van organiseren

Maatschappelijke vraagstukken zijn vaak complex met vele raakvlakken. Om het eenvoudig en begrijpelijk te houden wordt daarom van oudsher een onderscheid gemaakt tussen overheden en private organisaties. Binnen overheden worden beleidsterreinen onderscheiden en vele taakgerichte uitvoerende organisaties. Een dergelijke verkokering maakt zaken werkbaar binnen de gestelde grenzen, maar werkt belemmerend en suboptimaal wanneer vraagstukken om een complexere aanpak vragen. Het algemene denken van de mensheid ontwikkelt zich echter gelukkig continu en mensen met de kennis en kunde van nu kunnen veel meer complexiteit aan dan vroeger. Netwerkmanagement is daar een reflectie van. Men beseft dat flexibele tijdelijke samenwerkingsverbanden in combinatie met moderne managementtechnieken veel meer mogelijkheden geeft om complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen dan tot nu toe is gedaan.

Moderne NGO's in de 21^e eeuw blijken zich te hebben ontwikkeld tot bedrijfsmatig opererende organisaties, met sterk ontwikkelde kennis, expertise en ...netwerken.

Aqua for All is binnen de watersector een nieuw fenomeen die juist dat netwerkaccent tot strategie heeft verheven. Als makelaar koppelt A4A aanbieders van kennis, expertise en financiële middelen uit de *publieke en private* watersector aan NGO's die met sterke programma's, lokale netwerken en uitvoeringskanalen de doelgroep weten te bereiken. Op die manier bundelt A4A de krachten in de sector, wordt synergie en efficiency verkregen en wordt één loket aangeboden aan de vraagkant en één loket aan de aanbiederskant met maatwerk. Het bieden van een dergelijke coördinerende rol versterkt de partners in het veld, versterkt de inzet van deelnemers en donoren en herwint het vertrouwen van de burger in zowel NGO's als commerciële bedrijven met een sterke maatschappelijke ondernemersfilosofie. In hun strijd tegen armoede. Want dat heeft de hoogste prioriteit.

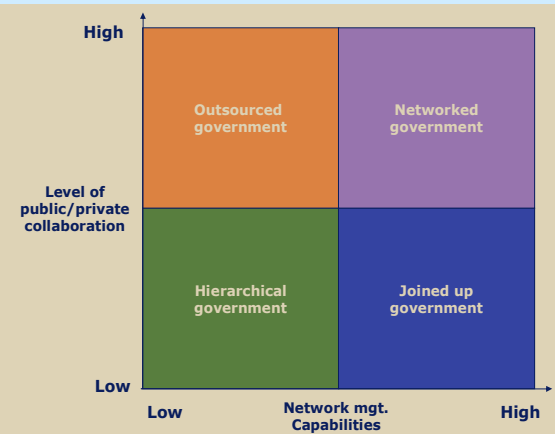
Wat is netwerkmanagement?

Netwerkmanagement voor overheden en non-profitorganisaties biedt nieuwe kansen om maatschappelijke doelstellingen beter en goedkoper te realiseren. In dit nieuwe denken beperken individuele (non-profit)organisaties zich niet tot het nadenken over hoe zij zelf een bijdrage aan de realisatie van maatschappelijke doelen kunnen leveren, maar wordt vanuit de maatschappelijke uitdagingen en problemen geredeneerd. Daarbij wordt bepaald welke partijen met elkaar het beste deze uitdagingen kunnen oppakken. Netwerken zijn daarmee flexibele en tijdelijke verbanden in tegenstelling tot de rigide bestaande structuren. Netwerkmanagement is echter geen vrijblijvende samenwerking, maar beproefde managementtechnieken worden toegepast om het netwerk als een virtuele organisatie te managen. Het netwerk stuurt op de realisatie van meetbare doelstellingen.

Netwerkmanagement vereist een andere manier van denken van bestuurders en beleidsambtenaren. De interactie met de omgeving waarin continu signalen worden afgegeven is van groot belang. De kunst is om deze signalen goed op te vangen en te vertalen naar maatschappelijke uitdagingen. Vervolgens dient men slimme combinaties van (publieke en private) organisaties te maken en deze te 'prikkel' om een gedefinieerde bijdrage te leveren. Deze netwerken dienen na het ontwerp en activering goed gemanaged te worden.

Deloitte heeft samen met de Harvard University op dit terrein baanbrekend werk verricht dat is beschreven in boeken zoals 'Governing by network'. Deloitte steunt de Stichting A4A bij het professionaliseren van netwerkmanagement.

Aqua for All heeft bewust gekozen om als netwerkorganisatie te opereren. Om huishoudens in ontwikkelingslanden te voorzien van drinkwater en sanitatie wordt de kennis uit de Nederlandse private en publieke watersector benut en verbonden met projecten van NGO's. Bedrijven, vrijwilligers, financiële instanties en onderzoeks- en onderwijsinstellingen participeren verder in het netwerk. Het realiseren van duurzame oplossingen vergt het ontwikkelen van intelligente combinaties van het bedenken van oplossingen die uiteindelijk ook gerealiseerd kunnen worden in de praktijk. De hoge mate van publiek - private samenwerking en de mogelijkheden van netwerken is de basis voor het organisatiemodel van A4A zoals de volgende figuur weergeeft.



Na de entrepreneurfase is A4A enorm gegroeid en is de behoefte ontstaan aan het professionaliseren van het netwerk als virtuele organisatie waarin de beschikbare energie, tijd en middelen steeds gericht worden ingezet om haar doelen te realiseren.

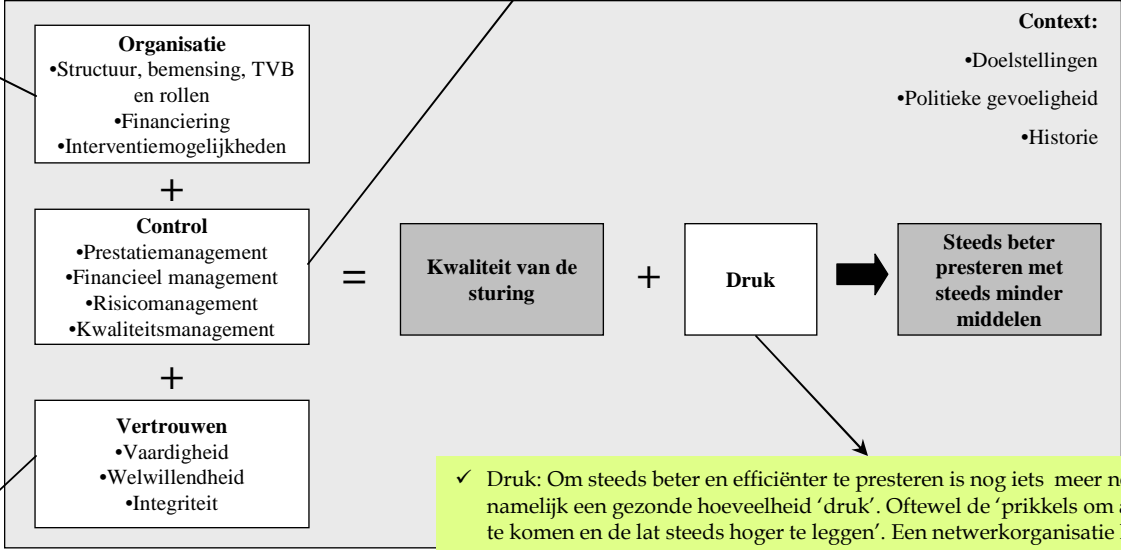
De sturing van het netwerk

In elke netwerkorganisatie is de rol van integrator belangrijk. De integrator zorgt voor het verbinden van de verschillende netwerkpartners, het sturen op de netwerkdoelen en het beoordelen, initiëren en monitoren van de verschillende activiteiten die hieraan moeten bijdragen, de allocatie van mensen en middelen, het vastleggen van afspraken, een goede communicatie, het managen van risico's, het borgen van een goede werkwijze et cetera.

Om de sturing op het netwerk continu te verbeteren wordt gebruik gemaakt van het Sturingsmodel van Linker (Sturing in de rijksdienst, Koninklijke Van Gorcum, 2006): z.o.z.

✓ Control: hoe goed is het sturingsinstrumentarium en hoe goed wordt het gebruikt? Actueel is het monitoren van outputprestaties financiële transparancy, risicobeheersing en kwaliteitszorg. Bij A4A geldt zowel sturing op netwerk- als op project niveau. Op netwerkniveau heeft A4A haar bijdrage doorvertaald naar meetbare prestaties in termen van MDG's én in verifieerbare duurzaamheid, vastgelegd in het monitoringsprotocol met het Ministerie van Buitenlandse Zaken . Op projectniveau is dat vertaald in het bieden van ondersteuning en expertise om afbreukrisico's te verminderen. Zonder op de stoel van de programmahouder te gaan zitten.

✓ Organisatie: Een netwerk wordt gekenmerkt door een meer fluïde organisatievorm: partners komen erbij of verlaten het netwerk. In het voorbeeld van A4A is het van belang om steeds nieuwe matches te realiseren waarbij bijvoorbeeld de beschikbaarheid van expertise moet worden waargemaakt.



✓ Druk: Om steeds beter en efficiënter te presteren is nog iets meer nodig, namelijk een gezonde hoeveelheid 'druk'. Oftewel de 'prikkel om afspraken na te komen en de lat steeds hoger te leggen'. Een netwerkorganisatie kan niet bouwen op vrijblijvendheid. Naast 'contractprikkel' zijn er ook stimulerende prikkels zoals het verdubbelingsprincipe dat A4A hanteert t.a.v. bijdragen uit de sector, kennisdeling en innovatie bevordering en aanhaken op Corporate Social Responsibility drivers bij het bedrijfsleven.

✓ Vertrouwen: vertrouwen tussen partijen wordt bepaald door het geloof in elkaars kennis en vaardigheden, welwillendheid en integriteit. Sleutelwoorden zijn bij A4A de selectie van de Nederlandse counterparts (die zelf weer hun zuidelijke partners selecteren) en goede communicatie met de netwerkpartners. Dat laatste is veel moeilijker dan menigen denkt. Een overkill aan accountability leidt in de regel niet tot meer vertrouwen maar werkt soms zelfs averechts, werkt kostenverhogend en vergt enorm veel van de zuidelijke partners.

Netwerkmanagement biedt nieuwe mogelijkheden. Het ontwikkelen, activeren en managen van een goed netwerk vereist echter creativiteit en gebruik van beproefde managementtechnieken. Met hulp van Deloitte voert A4A een zelfanalyse uit van haar huidige sturingsinstrumentarium en de bedrijfsvoering (met name processen/werkwijzen, financieel beheer, ondersteunende systemen en het borgen van kritische kennis) van het bureau. Referentie is het behalen van de MDG doelstellingen. De (te verwachten) schaarste ('waar gaat het netwerk een gebrek aan hebben?') is daarbij een belangrijk vertrekpunt. Waar prestaties achter dreigen te blijven wordt bekeken welke andere of aanvullende actie nodig is richting de verschillende netwerkpartijen. Daarmee wordt netwerkmanagement een belangrijk onderdeel van het bedrijfsplan van A4A voor 2007 en verder.

A4A: Water als sleutel tot armoede bestrijding

Eén van de watergerelateerde Millennium Development Goals is het halveren van het aantal mensen zonder toegang tot veilig en schoon drinkwater en hygiënische sanitatie. Om bij te dragen aan dit doel heeft de Nederlandse watersector de krachten gebundeld in de stichting Aqua for All.

Onze organisatie wordt gesteund door publieke en private bedrijven die het bijdragen aan ontwikkeling van water in derdewereldlanden zien als de sleutel tot een betere toekomst.

A4A mobiliseert financiële middelen en expertise uit de Nederlandse watersector en stelt die beschikbaar aan programma's van Nederlandse organisaties en hun zuidelijke partners.

Contact

A4A
 Groningenhaven 7
 PO Box 1072 - 3430 BB Nieuwegein
 The Netherlands
 ☎ +31 (0)30 606 96 21
 📠 +31 (0)30 606 94 31
 ✉ info@aquaforall.nl
www.aquaforall.nl



Foto: Isabel Couwenberg