

# Governance lokale netwerken: Wat betekent het houden van toezicht in en op organisatienetwerken?

*VTW Jubileumcongres | 7 Oktober 2022*

Patrick Kenis (Tilburg University) &  
Berit Lindemann (Wisselwerkers)



# INHOUD

1. Introductie: Wie is wie?
2. Organisatienetwerken en toezicht
3. Groepsdiscussies
4. Eerste bevindingen onderzoek

# ONDERZOEK NAAR TOEZICHT IN EN OP ORGANISATIENETWERKEN



**Verkenning**

**Naar effectieve toezichtarrangementen voor organisatienetwerken in het domein van het sociaal wonen<sup>1</sup>**

*Tilburg University (TiU) & Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) & Vrije Universiteit*

Prof. dr. Patrick Kenis (TiU)  
Dr. Ir. Albert Kerssies (VTW)  
Dr. Cor van Montfort (TiU/Vrije Universiteit)  
Berit Lindemann (Wisselwerkers)

## Doel

- Verkennen van de huidige situatie en inzicht krijgen in knelpunten en uitdagingen.
- Actiegericht ontwerpen en uitproberen van alternatieve toezichtarrangementen toegesneden op effectief toezicht in/op organisatienetwerken.

## De drie winnende onderzoeksprogramma's voor Vernieuwing van Toezicht zijn bekend

Nieuwsbericht | 16-07-2021 | 15:47

Deze week zijn de drie onderzoeken bekend gemaakt die financiering ontvangen vanuit de Nationale Wetenschapsagenda (NWA). De drie programma's bestaan uit onderzoek en praktijkverbetering en geven nieuwe inzichten in het vernieuwen van onafhankelijk, publiek toezicht. Het totale Vernieuwing van Toezicht programma omvat 4,31 miljoen euro en is tot stand gekomen dankzij initiatief en steun van de 21 rijksinspecties en markttoezichthouders.



## Vernieuwing van Toezicht

De Academie voor Toezicht (AvT) en de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) lanceerden 1,5 jaar geleden het onderzoeksprogramma over Vernieuwing van Toezicht. Dit deden zij op initiatief van de samenwerkende Nederlandse rijksinspecties en de markttoezichthouders.

## External and internal supervision methods and modalities for organizational networks addressing complex societal issues (EISON)

Prof. dr. P.N. (Patrick) Kenis, hoogleraar Public Governance, Tilburg University

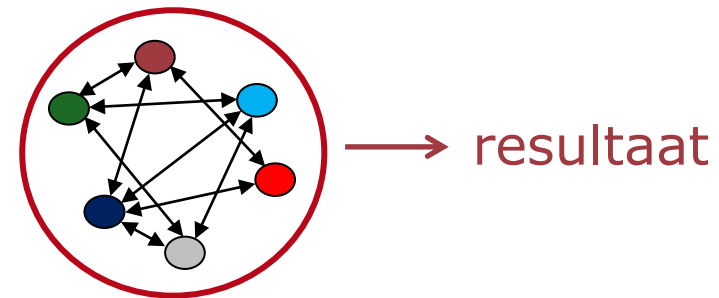
“

Veel maatschappelijke vraagstukken vereisen samenwerking in organisatienetwerken. Het bestaande toezicht is niet geschikt voor netwerken. Dit onderzoek richt zich op het ontwikkelen van innovatieve toezichtarrangementen voor organisatienetwerken in de domeinen zorg, sociaal wonen, onderwijs en veiligheid. De kennis uit dit onderzoek wordt vertaald in een toolbox en een onderwijsmodule.

# WAT ZIJN ORGANISATIENETWERKEN?

.... verbinden en delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van soevereine<sup>1</sup> en unieke organisaties om **samen een outcome te bewerkstelligen die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen.**

<sup>1</sup> geen eenheid van eigendom en leiding (*authority, chain of command*)



# EFFECTIEVE ORGANISATIENETWERKEN DRAGEN BIJ TOT ...

- Verhogen van levenskwaliteit voor kwetsbare ouderen die nog thuis willen blijven wonen
- Voorkomen criminele activiteiten en maatschappelijke onrust door ondermijning
- Huurders woonlasten de baas
- Aantrekken genoeg blijvende, blijvend goed zorgpersoneel
- Preventie en vroegsignalering van een leven in armoede
- Creëren van werkgelegenheid in achtergestelde regio's
- Voorkomen en stoppen van kindermishandeling
- Verminderen van het spijbelen en schoolverzuim
- Omschakeling naar duurzaam, koolstofarm en betaalbaar energiegebruik
- ...

# DEELNEMERS BZK-VTW-AEDES ONDERZOEK

	<b>Maatschappelijk vraagstuk</b>	<b>Organisatienetwerk</b>	<b>Corporatie</b>
1	<b>Gebiedsontwikkeling</b> : gelijke kansen, participatie en armoede.	<b>Pact Poelenburg</b>	<i>Rochdale</i>
2	<b>Differentiëren woonvoorraad</b> voor diversiteit en verdichting wijk.	<b>Kansenkaart Lombardijen 2040</b>	<i>Havensteder</i>
3	<b>Armoedebestrijding</b> door vroeg-signalering en bieden passende ondersteuning.	<b>Financieel fit Den Helder</b>	<i>Woning Stichting Den Helder</i>
4	<b>Woon-zorg combinaties</b> mogelijk maken, grijs gebied intra en extramuraal vormgeven voor welzijn bewoners.	<b>Gebiedsontwikkeling Keent-Moesel in Weert</b>	<i>Wonen Limburg</i>
5	Wijk aansluiten op <b>warmtenet</b> i.h.k.v. klimaatdoelen en lagere kosten bewoners.	<b>Warmtenet Drechtsteden</b>	<i>Trivire</i>
6	Wijk <b>aardgasvrij</b> i.h.k.v. klimaatdoelen en Overvecht gasloosvrij2030.	<b>Overvecht Noord aardgasvrij</b>	<i>Bo-Ex</i>
7	<b>(Beschermd) wonen en zorg</b> voor bewoners met een ondersteuningsbehoefte.	<b>Wijknetwerk Thuis in de Wijk</b>	<i>Zayaz</i>

# THINK-PAIR-SHARE

## Stelling 1

Toezicht op organisatienetwerken is niet nodig omdat toezicht op de deelnemende organisaties in het organisatienetwerk volstaat.

eens/oneens?

# PEILING EN DISCUSSIE

Wat vraagt deelname aan organisatienetwerken van toezicht?



# EERSTE BEVINDINGEN ONDERZOEK (1)

## **Thema van het onderzoek:**

- ‘Toezicht, zicht en grip op netwerken’ wordt in de praktijk wel belangrijk gevonden, maar is niet altijd urgent (gevoel van urgentie ontstaat wel tijdens gesprekken).

## **Object van toezicht:**

- Organisatienetwerk is (nog) niet in beeld als object van toezicht. Wel toezicht op (bestuurders van) afzonderlijke netwerkdeelnemers.

## **Samenwerkingen:**

- Geen duidelijk beeld van verschillende samenwerkingsvormen en de verschillen in sturing en governance die dat impliceert.

# EERSTE BEVINDINGEN ONDERZOEK (2)

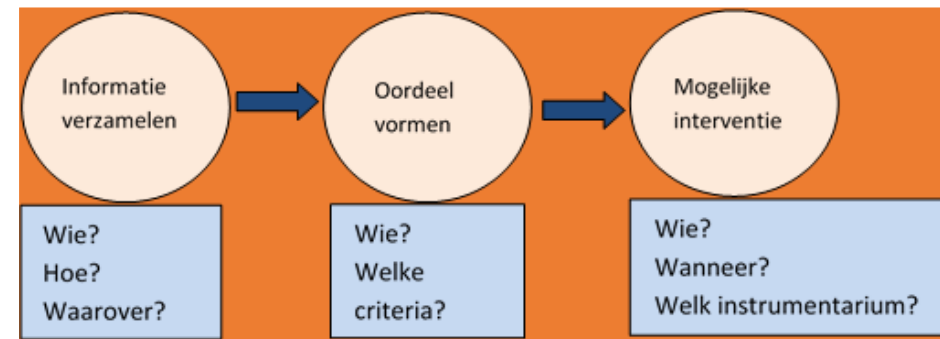
## **Rollen en verantwoordelijkheden in het netwerk**

- Verschillende gremia met 'toezichthoudende' functies (bestuurders, stuurgroepen, gemeente, partneroverleg etc.). Rollen en verwachtingen niet altijd helder.
- Gemeente is vaak toezichthouder én netwerkdeelnemer: beleidsmaker, regisseur, investeerder en toezichthouder. Maakt rol en belang onduidelijk.

## **Flexibiliteit toezichthouder:**

- Samenwerking ontwikkelt zich zoekend en 'learning by doing' → vereist flexibiliteit, adaptiviteit en meebewegen ('stretchen') door toezichthouder.
- Samenwerken vraagt om visie van de toezichthouder: in welke fasen van de samenwerking welke rol en intensiteit. Wat zijn must-haves en nice to have's in die fasen?

# EERSTE BEVINDINGEN (3)



## Toezichthouden – **informatie verzamelen**

- Informatie veelal output en ‘klassiek’, weinig outcome en impactinformatie. Lukt het om onze maatschappelijke opgave te realiseren?

## Toezichthouden – **beoordelen**

- Toezichtkader (-en houders?) niet toegesneden op maatschappelijke opgaven en (ambities van de) netwerksamenwerkingen
- Meetlatten van interne en externe toezichthouders voor ‘goed’ in en van organisatienetwerken ontbreken veelal
- Juridische kaders veelal leidend in toezicht: privacy, aansprakelijkheid en mededinging,
- Maar ook ‘praktische oplossingen’ (coping mechanisms): grenzen van de wet opzoeken bij het realiseren van de maatschappelijke opgave. Toezichthouders zoeken naar hun rol en verantwoordelijkheid hierin.

# EERSTE BEVINDINGEN ONDERZOEK (4)

## Toezichthouden – **interveniëren**

- Interventiemogelijkheden van interne en externe toezichthouders op netwerkniveau beperkt, op organisatieniveau wel aanwezig
- Bewuste keuze tussen exit, voice of loyalty ontbreekt veelal.

# EERSTE BEVINDINGEN ONDERZOEK (5)

Enkele toezichtsarrangementen:

- **‘Expeditie’ gezamenlijke toezichthouders:** waarin toezichthouders van deelnemende organisaties samen op pad gaan, zich (laten) informeren over de stand van zaken en gezamenlijk reflecteren op de gang van zaken/voortgang. Ze nemen die informatie vervolgens mee naar eigen bestuur en beoordeling daarvan.
- **Raad van Commissarissen | Commissie Maatschappelijke Impact:** waarin aan de orde komt of en hoe netwerken waarin de corporatie deelneemt de beoogde maatschappelijke impact opleveren.
- **Netwerkvisitatie:** daarbij analyseert een onafhankelijke visitatiecommissie het functioneren en presteren van een organisatienetwerk ten einde gezamenlijk te evalueren, leren en verder te ontwikkelen. De resultaten worden aan alle netwerkdeelnemers teruggekoppeld.

# HARTELIJK DANK VOOR DE SAMENWERKING!

Prof. Dr. Patrick Kenis  
Professor of Public Governance  
Tilburg School of Economics and Management

