‘ORGANISATIE-NETWERK VRAAGT OM ANDERE VORM VAN TOEZICHT’

Er zijn organisatienetwerken nodig om complexe problemen in een buurt aan te pakken, zegt Patrick Kenis, organisatiewetenschapper en hoogleraar Public Governance. Maar hoe houd je toezicht op lokale netwerken? Voor commissaris Frédérique Bijl is verbeelding één van de sleutels.

TEKST: LISETTE VOS, FOTO’S: MARK PRINS

» Een corporatie kan voor een lekkende kraan een standaardprocedure opstellen. Deze aanpak werkt niet bij complexe problemen, bijvoorbeeld als een huurder met een psychische stoornis dreigt te worden uitgezet vanwege een te hoge huurschuld. 'Een corporatie kan alleen besluiten om de huurder wel of niet uit te zetten. Maar een uitzetting kost veel geld én je lost daarmee het probleem niet op. Vaak speelt er meer, dan heb je andere partners nodig om tot een oplossing te komen.' Patrick Kenis is directielid van Tilburg Institute of Governance en doet onderzoek naar organisatienetwerken. Hij stelt dat de klassieke soevereine organisatie in de veranderende samenleving niet meer volstaat. Ook corporaties moeten meer samenwerken, maar anders dan voorheen. In een organisatienetwerk gaat het niet om één op één samenwerking met stakeholders, maar om een web van partners die de bewoners centraal stellen en over hun schaduw heen stappen. 'Als je alleen bilateraal met andere organisaties samenwerkt, heeft bij een complexe situatie niemand overzicht wat er speelt.'

Patrick Kenis: 'De RvC zou meer kansen moeten managen in plaats van risico's'

Iedereen kent het voorbeeld uit de zorg, waarbij tientallen hulpverleners over de vloer komen bij een gezin met meerdere problemen. Elke instantie doet precies wat gevraagd wordt, en verricht doorgaans goed werk, alleen: niemand heeft het overzicht.

Het lokale netwerk Bossche Bond, waar onder meer de corporaties Zayaz en BrabantWonen onderdeel van zijn, vindt hij een sprekend voorbeeld van hoe het wél kan. Uit onderzoek in 2012 bleek dat 1 op de 3 bewoners in 2018 een te hoge woonquote zou hebben als het beleid niet zou veranderen. 'Dat gaf een schokeffect. Partijen besloten om dit maatschappelijke probleem aan te pakken. Hoe kan je samen voorkomen dat huurachterstand te hoog oploopt en dat uitzetting dreigt?'

Dat vraagt om creatieve oplossingen. De Bossche Bond beheert als vereniging een fonds voor noodgevallen. Alle partners hebben 5.000 euro in het fonds gestort. 'Dit is een idee van een briljante geest. Als een gezin in financiële nood verkeert, kan een klein bedrag net helpen. Er is geen discussie over wie dat moet betalen. Het belang van de huurder wordt boven het belang van de organisatie geplaatst.'

Kenis weet dat de praktijk van de organisatienetwerken niet eenvoudig is. Uit onderzoek blijkt dat 80 procent faalt in de aanpak. Vooral omdat organisaties hun soevereiniteit niet willen of kunnen loslaten. 'Iedere organisatie heeft eigen protocollen, doelstellingen en budgetten. Bij een collectieve aanpak is niet altijd duidelijk waar de verantwoordelijkheid ophoudt en begint, en wie betaalt dan? Je moet erkennen dat je als organisatie niet meer in control bent, maar onderdeel van het brede verhaal.'

Ook bij toezichthouders roept het organisatienetwerk soms twijfels op. Zij zijn immers juridisch aansprakelijk. Hoe werkt dat in de praktijk als niet duidelijk is welke organisatie verantwoordelijk is? Daarnaast moeten ze erop toezien dat het lokale netwerk voldoende resultaat (economische waarde) oplevert. Hoe weten we als organisatienetwerk dat we goed bezig zijn? 'Dat zijn terechte vragen. De eerste stap is dat we erkennen dat we er iets mee moeten, ook in het toezicht.'

Frédérique Bijl RvC-voorzitter BrabantWonen : 'Toezicht in netwerken vraagt om overzicht én om inzicht'

Tilburg Institute of Governance heeft – in overleg met de Vereniging Toezichthouders in Woningcorporaties – bij de Nationale Wetenschapsagenda een voorstel ingediend voor onderzoek naar de governance van lokale netwerken (www.wetenschapsagenda.nl). Volgens Kenis vraagt het organisatienetwerk om een andere vorm van toezicht dan de klassieke organisatie. De RvC moet bijvoorbeeld over informatie beschikken om het werk van de corporatie te kunnen beoordelen en toezicht te houden. 'Maar wie levert de informatie vanuit het netwerk, waarin verschillende partners samenwerken?' Volgens Kenis is bovendien een omslag nodig in het denken van toezichthouders. Waar de RvC van een corporatie vooral druk is om risico's te managen, zou de RvC meer kansen moeten managen. Welke mogelijkheden zijn er om samen met lokale partners de meerwaarde voor de bewoner centraal te stellen? Welke partners hebben we daarvoor nodig? 'Dat zijn vragen die de RvC aan de bestuurder kan stellen.' Kenis constateert dat organisaties zich steeds meer beperken tot de kerntaken, zoals ook voor corporaties in de Woningwet is vastgelegd, terwijl problemen in de samenleving juist steeds complexer worden. Dat maakt de aanpak om problemen gezamenlijk op te lossen er niet eenvoudiger op. Organisatienetwerken zijn echter de toekomst, volgens Kenis. 'Het is niet gemakkelijk, maar wel steeds vaker noodzakelijk. Want alleen red je het niet om complexe problemen van huurders en de buurt op te lossen.'

Meer lezen? Download de VTW-special over governance van lokale netwerken van: www.vtw.nl/ledencongres.

FRÉDÉRIQUE BIJL VAN BRABANT-WONEN OVER PROEFTUIN RUWAARD

BrabantWonen is één van de partners van proeftuin Ruwaard Oss. Bijl gaat altijd op zoek naar de verbeelding. In het toezicht op de organisatie in een netwerksamenleving is die juist nodig, vindt zij. Bijl is naast toezichthouder en docent Governance ook beeldend kunstenaar: 'Taal is voor de commissaris de belangrijkste informatiebron, als kunstenaar denk ik in beelden. Om welke mensen gaat het, om welke plek? Ik probeer het letterlijk voor mij te zien.' In het netwerk in proeftuin Ruwaard Oss werken maatschappelijke organisaties sámen met bewoners aan een vitale wijk waar bewoners tegen lagere kosten een betere gezondheid ervaren (Lees ook de reportage in Aedes-Magazine 4/2018). Volgens Bijl, die als toezichthouder bij BrabantWonen betrokken distantie toont, staat de RvC als onderdeel van de proeftuin op grotere afstand van de ontwikkelingen. Hoe om te gaan met de andere partners is voor de RvC een zoektocht, stelt Bijl. 'We balanceren tussen terughoudendheid en informatie ophalen. We willen hun stem horen zonder de organisatie voor de voeten te lopen.'

Met de RvT van BrabantZorg, één van de partners in het netwerk, heeft de RvC van de corporatie twee keer per jaar overleg, omdat de zorg voor kwetsbare ouderen om nauwe samenwerking vraagt.

'Dat gaat verder dan alleen de proeftuin. We bespreken onze strategie, waar we wakker van liggen, wat de kansen en risico's zijn. Het is goed om van elkaar te weten hoe de vlag erbij hangt.' Bij samenwerking met meerdere partners vraagt het toezicht op netwerken, zoals in de proeftuin, om overzicht én inzicht, stelt Bijl. En om verbeelding. 'Je moet door de bomen het bos zien, én in één boom een bos.'