



Egocentrisch perspectief



Informatie verzamelen *(Hoe en waarover geïnformeerd)*

1. We weten waarom en met welk(e) doel(en) we deelnemen aan het netwerk.
2. Het netwerk draagt potentieel bij aan onze organisatiedoelstellingen.
3. We hebben zicht op financiële en maatschappelijke risico's die deelname voor onze organisatie met zich meebrengt.
4. We weten wat deelname ons oplevert: impact, outcomes en outputs.
5. We ontvangen de relevante informatie via onze bestuurder.



Oordeel vormen *(Vormen van oordeel met welke criteria)*

1. We vormen ons een oordeel over de vraag of deelname in het onze organisatie voldoende oplevert.
2. We hebben voldoende zicht op de impact van deelname aan het netwerk op onze organisatie en huurders.
3. We hebben een beoordelingskader voor het beoordelen van het functioneren van onze bestuurder t.a.v. deelname aan het netwerk, zowel op inhoud als proces.
4. Het kader bevat heldere toetsstenen/ criteria op basis waarvan wij de bestuurder bevragen en beoordelen.
5. We weten wat onze speelruimte is op basis van de kaders van de AW en waar bewegingsruimte zit indien nodig.



Interveniëren *(Wie intervineert wanneer, welk instrumentarium)*

1. We hebben een interventieladder: we weten wanneer we als RvC welke interventie-instrumenten inzetten richting bestuurder.
2. We weten wanneer wij als organisatie kiezen voor exit (uitstappen), voice (actief en constructief escaleren) en loyalty (afwachten en accepteren).
3. Beoordelingskader en interventieladder zijn ook helder voor onze bestuurder.



Ecocentrisch perspectief

1. We weten waarom en met welke doelen partners deelnemen aan het netwerk: we hebben zicht op verschillende belangen en posities.
2. We hebben zicht op de stabiliteit en professionaliteit van het netwerk.
3. We weten of het netwerk bijdraagt aan een oplossing voor de maatschappelijke opgave.
4. Er is een (gezamenlijke) risicoanalyse: zicht op financiële, politieke, maatschappelijke, juridische en proces risico's.
5. We weten hoe het netwerk presteert: impact, outcomes en outputs.
6. We ontvangen de relevante informatie via onze bestuurder en/of via het netwerk.

1. We vormen ons een oordeel over de vraag of het netwerk voldoende oplevert.
2. We hebben zicht op de impact van het netwerk op de maatschappelijke opgaven en ons eigen aandeel daar in.
3. Er is een gedeeld beoordelingskader voor het beoordelen van het functioneren van het netwerk, zowel op inhoud als proces.
4. Het kader bevat heldere toetsstenen/ criteria op basis waarvan wij (onze bestuurder) bevragen en beoordelen.
5. Er is afstemming met andere RvC's over het presteren van het netwerk.
6. In het netwerk is duidelijk wat de handelingsruimte van de netwerkdeelnemers is en hoe hier juist en pragmatisch invulling aan kan worden gegeven.

1. Er is een interventieladder: we weten welke interventiemogelijkheden er zijn, wie ze toepast en wanneer het netwerk stopt.
2. We weten wat de consequenties zijn en wat ze doen als een deelnemer besluit zich terug te trekken uit het netwerk
3. Het netwerk heeft (zelf) voldoende corrigerende mechanismen in haar interne governance georganiseerd.

Paden naar passend toezicht



Informatie verzamelen
(Hoe en waarover geïnformeerd)



Oordeel vormen
(Vormen van oordeel met welke criteria)



Interveniëren
(Wie intervineert wanneer, welk instrumentarium)

I. Klassieke pad met traditionele kaders:

Focus toezicht gericht op bestuur en eigen organisatie (meest voorkomend)



- *Bepaal wanneer, hoe en over welke netwerken de RvC geïnformeerd wil worden.*
- *Zorg voor relevante informatievoorziening over de geselecteerde netwerken, o.a.:*
 - ✓ *Bijdrage aan eigen organisatiebelang door deelname*
 - ✓ *Commitment/ investering in brede zin door eigen organisatie*
 - ✓ *Info die inzicht biedt in risico's en kansen voor eigen organisatie door deelname*

- *Maak expliciete criteria/ afwegingen voor deelname aan netwerken (afwegingskader)*
- *Formuleer criteria voor de eigen rol en verantwoordelijkheid binnen het netwerk (scope)*
- *Bepaal beoordelingscriteria voor de verwachte bijdrage van het netwerk aan eigen beleid en/ of strategie.*

- *Expliciteer de exit, voice of loyalty strategie van de RvC*
- *Ontwerp een concrete Interventieladder passend bij de exit, voice of loyalty strategie. Bespreek deze met bestuur.*
- *Bepaal duidelijke stappen en points of return ten aanzien van deelname aan het netwerk project(en).*

II. Gecombineerde pad:

Focus toezicht op eigen organisatie en op het netwerk via bestuur.



- *Organiseer een specifiek moment of 'plek' waarin de deelname aan verschillende netwerken worden gemonitord en besproken (bijv. commissie en/ of expeditie.*
 - ✓ *Benut info uit eigen organisatie én netwerk, o.a.:*
 - ✓ *Wat draagt deelname bij aan eigen doelstellingen*
 - ✓ *Wat draagt eigen organisatie bij aan doelstellingen netwerk*
 - ✓ *Wat is impact van deelname aan het netwerk op eigen organisatie (risico's/kansen)?*
 - ✓ *Welke outputs en outcomes geven zicht op het al dan niet realiseren van de maatschappelijke opgave.*
 - ✓ *Welk commitment aan/investering in het netwerk door de eigen organisatie?*
 - ✓ *Welke verschillende belangen zijn er in het netwerk?*

- *Bepaal beoordelingscriteria voor eigen bestuurder in het netwerk en het netwerk zelf.*
- *Wanneer doen wij én het netwerk het goed, wanneer zijn output en outcome voldoende?*
- *Bepaal strategische afwegingen voor deelname aan en verantwoordelijkheid in het netwerk. Ofwel, voeg netwerkperspectief toe aan toezichtkader.*
- *Overweeg reflectie gezamenlijke RvC's: hoe beoordelen we met elkaar functioneren van het netwerk en onze bestuurders?*

- *Zorg dat je als RvC van 'beer op de weg' een 'kans' wordt voor het netwerk en daarmee voor de oplossing van het maatschappelijk probleem.*

III. Netwerkgerichte pad:

Focus op toezicht op en in het netwerk, eco-centrisch perspectief en netwerk centraal.



- *Organiseer een externe blik op het netwerk (kan variëren van doorlichting, evaluatie, visitatie tot toezichthouder) en/of zorg voor voldoende checks and balances in het netwerk*
- *Toezichthouder of andere actoren binnen het netwerk verzamelen relevante informatie over realisatie maatschappelijke opgave.*

- *Bepaal beoordelingscriteria voor realisatie maatschappelijke opgave door netwerk.*
- *Benut het oordeel van een 'externe blik' (bijv. een netwerkvisitatie of evaluatie) op het functioneren en presteren van het netwerk.*
- *Koppel resultaten aan alle netwerkdeelnemers terug.*
- *Benutten van 'oordeel' voor verbetering van toezicht op bestuurder(s) van netwerk en/of verbeteren governance netwerk.*

- *Richt de externe blik (bijv. visitatie, evaluatie of toezicht) en/of interne checks and balances zodanig in dat zij geen 'beer op de weg' zijn, maar bijdragen aan het functioneren en presteren van het netwerk en daarmee aan de oplossing van het maatschappelijk probleem.*

Bijlage bij onderzoeksrapport:

P. Kenis, C. van Montfort en B. Lindemann, Naar passende toezichtarrangementen voor organisatienetwerken in het domein van het sociaal wonen. Juni 2023