

Paden naar passend toezicht op en in organisatienetwerken

Cor van Montfort (Vrije Universiteit Amsterdam en Tilburg University)

Patrick Kenis (Tilburg University)

Berit Lindemann (Wisselwerkers)

Gepubliceerd in:

Minkman, Janssen, Van Dijk, Rink, Houwen en Koks, Van Montfort, Kenis en Lindemann, Keijser, Schruijer en van der Steen. Toezien op samenwerken: naar een verantwoord samenspel. Mediawerf, 2023, p. 128-139.

1. Inleiding

Maatschappelijke opgaven hebben vaak een meervoudig karakter en zijn dus niet vanuit één discipline, domein of beleidssector op te lossen. Denk hierbij aan maatschappelijke vraagstukken rondom de kwaliteit van leven (gezondheid, wonen, werk), mobiliteit, armoede, sociale integratie, duurzaamheid, de energietransitie of leefbaarheid. Dit soort opgaven zijn alleen aan te pakken als organisaties nauw met elkaar samenwerken. Dit gebeurt steeds vaker in zogeheten *organisatienetwerken* (Raab & Kenis, 2009; Provan and Lemaire, 2012; Kenis & Cambré, 2019). Via effectieve organisatienetwerken kan er gezamenlijk alleen zo meer maatschappelijke impact – of publieke waarde – bereikt worden dan wanneer deze organisaties afzonderlijk en monodisciplinair zouden werken.

De vraag naar rekenschap en transparantie, en daarmee naar toezicht, is in netwerken ook en misschien zelfs meer aan de orde. Immers, in deze netwerken zijn verantwoordelijkheden, risico's, geldstromen en taken gedeeld en verdeeld over meerdere organisaties, waarbij de baten en risico's van de investeringen van afzonderlijke organisaties ook elders kunnen vallen. Over het toezicht op deze organisatienetwerken weten we nog relatief weinig, zowel in praktische als theoretische zin (zie voor de onderwijssector (Ehren e.a., 2017).

2. Governance & Toezicht

Toezicht is een belangrijk onderdeel van de governance van een organisatie of van een netwerk van organisaties (Van Montfort, 2008; Minkman, 2022), het thema van deze bundel. Governance verwijst naar het geheel aan afspraken over taken, verantwoordelijkheden, rollen, inzet van middelen, toezicht en verantwoording. Je zou kunnen zeggen dat governance gaat over 'de dingen goed doen'. Maar governance is nog geen good governance, of in het Nederlands: bestuur is nog geen goed bestuur (zie ook: Van Montfort, 2004 en 2008). De toevoeging 'good' of 'goed' verwijst naar 'het goede doen'. Wat is dan het goede doen? In de opvatting van goed bestuur die in dit artikel wordt gehanteerd verwijst 'het goede doen' naar publieke waarde creatie en het optimaliseren van het primaire proces (de taakuitvoering) in interactie met de omgeving. Goede bestuurders en toezichhouders (samen 'het bestuur') hebben niet alleen hun werkprocessen en verantwoordelijkheden goed geregeld, maar houden daarbij ook voortdurend het oog op de kwaliteit van het primair proces en op de publieke waardecreatie. Zij sturen bij als de omstandigheden en de wensen uit de omgeving daarom vragen.

3. Onderzoek Innovatieve toezichtarrangementen in en op netwerken in het domein Sociaal Wonen

In dit hoofdstuk bespreken we een aantal tussentijdse observaties op basis van een onderzoek naar toezicht op en in zeven netwerken waarbij woningcorporaties zijn betrokken. Het onderzoek richt zich specifiek op netwerken in het domein Sociaal Wonen die zich bezighouden met specifieke maatschappelijke vraagstukken en waarin woningcorporaties een belangrijke rol spelen. In de periode januari 2021 – december 2022 voeren we een actie-onderzoek uit in samenwerking met Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties, Autoriteit Woningcorporaties (Aw), het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Aedes en zeven woningcorporaties (en hun netwerkpartners). De onderzoeksmethode is die van het actie-onderzoek en gaat uit van een gezamenlijke zoektocht en van experimenten met vernieuwde toezichtarrangementen die zijn toegesneden op de netwerksamenwerking.

Verantwoordelijkheden en rol van de woningcorporaties

De complexiteit van de maatschappelijke vraagstukken waar corporaties mee te maken hebben is groot en lijkt steeds groter te worden. Denk aan de vraagstukken rond de leefbaarheid van wijken (gebiedsgerichte aanpak), sociale veiligheid, verduurzaming van woningen, woonlastenaanpak, de energietransitie en het onderdak bieden aan een steeds meer mensen met een zorg- of hulpbehoefte zoals ouderen, statushouders, personen met een lichamelijke of geestelijke beperking of ‘verwarde personen’. Deze vraagstukken kunnen alleen in nauwe samenwerking tussen verschillende organisaties worden aangepakt. Klassieke verantwoordings- en toezichtarrangementen zijn tot op heden niet ingericht voor het toezien op dergelijke netwerkactiviteiten, ook niet in de woningcorporatiesector. De Autoriteit Woningcorporaties houdt toezicht op individuele corporaties, niet op de netwerken waarin zij functioneren en de publieke waarde die daar tot stand komt. En ook de raden van commissarissen - de interne toezichthouders – kijken veelal primair naar het (financiële) belang van de organisatie. Toezicht is echter mogelijk een belangrijke contextfactor die van invloed is op het functioneren en succes van een organisatienetwerk. Toezichtactiviteiten op de eigen organisatie kan het functioneren van een organisatienetwerk belemmeren of juist ondersteunen. Dit betekent dat deelname van de woningcorporatie aan organisatienetwerken ook vraagt om aanpassing van de ‘invulling’ van de verschillende toezichtactiviteiten. Dat kan zijn het aanpassen en/ of verbeteren van bestaande toezichtactiviteiten t.a.v. de rol van de eigen organisatie in het netwerk, maar ook het verkennen en initiëren van passende toezichtactiviteiten op het netwerk als geheel.

4. Tussentijdse observaties m.b.t. toezicht – algemeen

Het nog lopende onderzoek naar innovatieve toezichtarrangementen in en op netwerken in het domein Sociaal Wonen leidt tot een aantal algemene observaties:

- De noodzaak en de ambitie om maatschappelijke opgaven via samenwerking aan te pakken, komt in alle cases overduidelijk terug.
- De deelnemers aan het onderzoek vinden toezicht op netwerken een belangrijk onderwerp, maar tegelijkertijd ziet men het niet altijd als een heel urgent onderwerp zolang ‘er niets aan de hand is’ of de risico’s (financieel, maatschappelijk, politiek) volgens hen beperkt zijn.

- Het organisatienetwerk is nauwelijks in beeld als object van toezicht bij bestaande toezichthouders. Het object van zowel intern als extern toezicht zijn primair de bestuurders van de afzonderlijke netwerkdeelnemers.
- In de onderzochte cases zijn er verschillende gremia met ‘toezichtachtige’ functies, zoals: een stuurgroep, een bestuurlijk overleg, een partneroverleg, het college van B&W, de gemeenteraad, de bestuurder van de woningcorporatie, een (‘Gezamenlijke’) Raad van Commissarissen, een gebiedscommissie, de huurdersvereniging of een externe visitatie. Ook vervullen bestuurders soms gezamenlijk een toezichthoudende rol richting netwerk. Door de gelaagdheid van sommige netwerken zijn rollen en verwachtingen niet altijd helder.
- In de netwerken in ons onderzoek zien we dat de gemeente verschillende petten op heeft: toezichthouder, beleidsmaker, regisseur en/of financier. Deze gelijktijdige uitvoering van verschillende rollen maakt toezichthouden extra ingewikkeld en versnipperd.
- In de praktijk is binnen netwerken vaak sprake van een asymmetrie tussen de deelnemers (zie ook de casus KOOS, elders in deze bundel). Van asymmetrie is sprake als motieven en belangen tussen deelnemers verschillen. Zo hoeft wat vanuit het perspectief van de corporaties en de bewoners prioriteit heeft, niet altijd prioriteit bij de politiek te hebben. Omdat partijen van elkaar afhankelijk zijn, kan dat dan vanuit het perspectief van de corporatie tot suboptimale prestaties leiden. In hoeverre kan de RvC de bestuurder dan verantwoordelijk houden? In een van de cases is het netwerk voor de zorgpartij een heel klein project in de regio waar men wel graag aan meedoet, voor de gemeente in politiek opzicht heel belangrijk, voor de deelnemende bank belangrijk in het kader van de profilering als maatschappelijk ondernemer en voor de corporatie belangrijk omdat het project kan leiden tot minder probleemhuurders. Het netwerk is dus voor de meeste partijen (op de zorgpartij na) weliswaar belangrijk, maar op andere gronden. Daardoor is sprake van asymmetrie. Deze asymmetrie leidt ook tot verschillen in informatiebehoefte en beoordeling tussen de deelnemende partijen.
- De wil en de noodzaak om het maatschappelijk probleem centraal te stellen en de samenwerking op te zoeken zorgt er voor dat samenwerkingspartners zoals gemeenten en woningcorporaties, regelmatig genooddaakt zijn de vraag te stellen: “wie is waarvan en gaat waarover?” ofwel “waar zijn we wel en waar zijn we niet van?” Een van de gesprekspartners verwoordde het als volgt: *“In een netwerk kun je niet veel met principiëlen. Je moet over de grenzen van je eigen domein heen kunnen en willen denken en handelen.”* In de praktijk blijkt het nog niet eenvoudig te zijn om tot een goed gesprek tussen bestuurder en toezichthouder te komen over de balans tussen grenzen stellen en grensoverstijgend samenwerken. De bestuurder heeft handelingsruimte nodig in het netwerk en moet tegelijkertijd de sensitiviteit hebben om aan te voelen op welk moment hij naar de RvC moet.
- De organisatienetwerken ontwikkelen zich vaak niet lineair, maar ‘ontvouwen’ zich langzaam, ‘dingen staan niet op voorhand vast’. Dat wil zeggen dat ambities, resultaten en aanpak van het organisatienetwerk soms gaandeweg concreet worden gemaakt en ook van tijd tot tijd worden bijgesteld. Wijkontwikkelingsprojecten die soms 20 tot 30 jaar duren zijn voorbeelden van zulke projecten. Maar ook netwerken rondom armoedepreventie en – bestrijding, zijn voorbeelden van projecten waarbij een globale doelstelling vaststaat (terugdringen armoede) en waarop iedereen zich committeert, maar die ‘al doende’ meer concreet wordt gemaakt (bijvoorbeeld: x procent gezinnen onder armoedegrens of x procent minder financiële huurproblematiek). Toezichthouders moeten in dat soort netwerken bereid en in staat zijn mee te bewegen. Zeker bij langjarige en/of sectoroverschrijdende projecten is van alle partijen commitment op hoofdlijnen en uitgangspunten vereist maar zal binnen elk deelproject of om de zoveel jaar dat commitment omgezet moeten worden in concrete afspraken over bijvoorbeeld geld, mensen, verantwoordelijkheden en activiteiten. Het toetsingskader van de toezichthouder richt zich dus

enerzijds op de intenties en uitgangspunten, maar ook op het naleven van de concrete werkafspraken en het beweegt zo nodig mee in de tijd. Ook in de fase dat er nog geen sprake is van een formeel project is wel al commitment van bestuurders en toezichthouders vereist en moeten zij risico's durven nemen. Het is belangrijk om in de beginfase met elkaar het speelveld en de handelingsruimte te bepalen waarbij de richting wordt vastgelegd maar de uitvoering nog niet wordt 'dichtgetimmerd'. Zeker in de beginfase is flexibiliteit van de toezichthouder nodig. Tijdens de bijeenkomsten kwamen twee vragen rond dit thema naar voren: (a) hoe houd je als RvC toezicht in de beginfase als partijen nog zoekend zijn? Heb je dan wel een rol of moet je de bestuurder vooral vrij laten? (b) hoe houd je zicht op de interne dynamiek van het netwerk, moet je van tijd tot tijd in gesprek met de netwerkdeelnemers of moet je je blijven richten op de eigen bestuurder?

5. Tussentijdse observaties m.b.t. toezicht – per fase van toezicht

Toezicht bestaat, volgens sinds een midden jaren negentig veel gebruikte omschrijving uit drie stappen: (1) informatie verzamelen en analyseren, (2) een oordeel vormen en (3) zo nodig interveniëren (zie o.a. Inspectieraad, 2013, p. 20). Als we inzoomen op deze drie fasen van toezicht dan valt het volgende op:

We zien dat wat fase 1 - het verzamelen en analyseren van informatie – betreft er veel outputinformatie is, bijvoorbeeld in de vorm van voortgangsrapportages. Wat veelal ontbreekt is informatie over de outcome en impact van de gezamenlijke activiteiten, dat wil zeggen informatie over de vraag of het netwerk de gewenste en beoogde effecten oplevert: draagt het echt bij aan vermindering van armoede, een leefbare wijk of betaalbaar wonen?

In fase 2, de oordeelsvorming, zien we dat duidelijke toetsings- of beoordelingskaders ontbreken: netwerkdoelen waaraan kan worden getoetst zijn wel (enigszins) omschreven, maar blijven nog wel eens algemeen of 'vaag'. Denk bijvoorbeeld aan een van de cases waarin wordt samengewerkt rond het thema armoedebestrijding: wat is armoede, hoe definiëren we dat, welke interventies pleeg je, en hoe meet je dan vervolgens of het werkt, is een daling van het aantal gezinnen in armoede voldoende of wordt ook een breder effect beoogd, bijvoorbeeld met betrekking tot werk, gezondheid of eenzaamheid?

Juridische kaders zijn in de praktijk leidend bij dit onderdeel van toezicht. Denk daarbij aan wet- en regelgeving rondom privacy, aansprakelijkheid en mededinging. Tegelijkertijd worden er in diezelfde praktijk ook altijd wel 'praktische oplossingen' (coping mechanisms) gevonden: men zoekt de grenzen van de wet op bij het realiseren van de maatschappelijke opgave. Toezichthouders (en bestuurders) zoeken naar hun rol en verantwoordelijkheid hierbij. We zien dat de RvC daarbij soms in de spagaat zit tussen compliance (regel als uitgangspunt, 'wat mag?') en volkshuisvestelijk belang (maatschappelijk probleem als uitgangspunt, 'wat is nodig?').

Wat betreft fase 3, de interventie, is het in de onderzochte cases niet duidelijk wie mag en kan interveniëren als het netwerk niet naar tevredenheid functioneert en presteert. Een bewuste strategie ten aanzien van exit, voice of loyalty ontbreekt. Dat wil zeggen dat deelnemers aan het netwerk niet vooraf nadenken over wanneer ze uit het netwerk stappen, hun stem laat horen, of loyaal blijven aan het netwerk ook al is men het niet helemaal eens met de koers of de gang van zaken. Interventie komt wel van de gemeenteraad bij het vaststellen en bijstellen van (budgetten en scope van) projecten waar de gemeente bij is betrokken. In procesafspraken en de verdeling van taken, rollen en verantwoordelijkheden kunnen concrete afspraken worden gemaakt over wie

wanneer kan en mag interveniëren (zie een vergelijkbare discussie over de aansprakelijkheid van netwerken in Zegveld, 2018).

6. Een ordening in perspectieven en objecten van toezicht

In het onderzoek maken we een onderscheid naar objecten en perspectieven van toezicht:

- het *object* van toezicht kan de eigen organisatie of het netwerk zijn;
- het *perspectief* van toezicht kan egocentrisch of ecocentrisch zijn (vergelijk Provan & Lemaire, 2012, egocentrisch perspectief versus netwerkperspectief). Bij een egocentrisch perspectief wordt er in de eerste plaats vanuit het belang van de eigen organisatie gekeken, bij een ecocentrisch perspectief wordt er in de eerste plaats vanuit het belang van het organisatienetwerk gekeken. Daarmee ontstaan vier varianten. Deze zijn in figuur 1 weergegeven.

Figuur 1 Toezicht: perspectieven en objecten

		Object	
		Organisatie	Netwerk
Perspectief	Egocentrisch	<p>1 Levert deelname aan het netwerk meerwaarde op voor de eigen organisatie: 'What is in it for me?'</p> <p>Toezicht is gericht op <i>meerwaarde</i> en <i>risico's</i> van deelname aan het netwerk voor de eigen organisatie.</p>	<p>2 Past deelname aan het netwerk binnen strategie/ belang van de eigen organisatie?</p> <p>Toezicht is gericht op <i>passendheid</i> van deelname aan het netwerk binnen de eigen strategie.</p>
	Ecocentrisch	<p>3 Draagt de organisatie bij aan het functioneren en presteren van het netwerk?</p> <p>Toezicht is gericht op <i>bijdrage</i> van de eigen organisatie aan netwerkdoelstelling.</p>	<p>4 Levert het netwerk resultaten op? Draagt het bij aan het oplossen van het maatschappelijk probleem?</p> <p>Toezicht is gericht op <i>waarderen</i> van het netwerk. Mogelijke varianten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke vorm van toezicht op netwerk • Apart orgaan • Netwerkvisitatie.

In de onderzochte cases is in de praktijk van toezicht het egocentrisch perspectief (kwadrant 1 en 2) dominant. Daarbij blijkt dat men binnen dat perspectief nog niet altijd de informatie krijgt die men nodig heeft om goed toezicht te kunnen houden. Een interessante ontwikkeling in kwadrant 4 (ecocentrisch, netwerkgericht) zijn de experimenten met netwerkvisitatie die nu plaatsvinden bij twee netwerken waarin corporaties deelnemen (zie ook par. 7).

7. Paden naar passend toezicht

7.1. Drie paden naar passend toezicht

In de voorgaande paragrafen beschreven we dat het huidige – interne en externe – toezicht, in ieder geval in het domein sociaal wonen, nog niet is toegesneden op het werken in organisatienetwerken. In deze paragraaf beschrijven we drie mogelijke paden naar passend toezicht.

1. *De eigen organisatie centraal.*

Bij dit pad staan de belangen en de strategie van de eigen organisatie centraal (egocentrisch perspectief, kwadrant 1 en/of 2). Dit sluit het meest aan bij de huidige praktijk en de fase waarin het toezicht zich op dit moment bevindt.

Vanuit het belang of de strategie van de eigen organisatie wordt elk onderdeel van toezicht aangepast met data uit het netwerk zodat een beter zicht ontstaat op risico's en kansen voor de eigen organisatie in het netwerk.

Bij informatievoorziening – het eerste onderdeel van toezicht – betekent dat bijvoorbeeld dat de interne toezichthouder zich de vraag stelt wanneer hij, hoe en over welke netwerken hij of zij geïnformeerd wil worden.

Als we kijken naar de oordeelsvorming – het tweede element van toezicht – dan heeft de interne toezichthouder duidelijke beoordelingscriteria voor de verwachte bijdrage van het netwerk aan de eigen doelstellingen en missie en be vraagt de bestuurder daarop. Het expliciet maken van strategische overwegingen voor deelname in netwerken en de eigen rol en verantwoordelijkheden daarin vormen de basis voor de oordeelsvorming door de toezichthouder. Voor de *externe* toezichthouder, in dit geval de Autoriteit Woningcorporaties kan het in deze route interessant zijn om het handelen van de bestuurder en RvC bij deelname in netwerken met een groot financieel en maatschappelijk belang en risico op te nemen in zijn beoordelingskader.

Voor de interventiefase – het derde onderdeel van toezicht – kiest de toezichthouder op dit pad voor (1) duidelijke tussenstappen ('points of return') in het project, (2) een expliciete exit, voice of loyalty strategie en (3) een interventieladder richting bestuurder.

2. *Gecombineerde strategie.*

Ook het tweede pad blijft binnen bestaande institutionele kaders, maar zet daarbij in op indirect en bindend toezicht op netwerken (par. 7.3.). Dit is een gecombineerde strategie waarbij het egocentrisch perspectief wordt aangevuld met informatie uit en over het netwerk (ecocentrisch perspectief). De toezichthouder maakt vervolgens in de beoordelings- en interventiefase een afweging tussen netwerkbelang en organisatiebelang en tussen ego- en ecocentrisch perspectief en spreekt op basis daarvan de bestuurder van de eigen organisatie aan. In termen van de kwadranten in figuur 2 bevindt deze variant zich op het snijvlak van kwadrant 1,2 en 3.

Interne toezichthouders (i.c. de raden van commissarissen) kijken in deze variant zowel naar hun eigen bestuurder en belangen van de eigen organisaties als naar de maatschappelijke doelrealisatie door de netwerken. In hun oordeelsvorming maken zij een afweging tussen de organisatiebelangen en de bredere belangen van het netwerk en doelen waarvoor dat netwerk staat.

Ook de externe toezichthouder, de Aw, neemt in deze variant in het kader van haar toezicht informatie tot zich die iets zegt over het functioneren en presteren van een aantal belangrijke netwerken waar in de corporatie participeert. Dat kan bijvoorbeeld een indicatie geven of de tijd, het geld en de middelen die de corporatie investeert in de deelname aan netwerken in verhouding staan tot de opbrengsten

We spreken hier van een gecombineerde strategie omdat het toezicht niet rechtstreeks op en in netwerken wordt georganiseerd, maar loopt via de informatievoorziening over het netwerk aan de bestuurder en door formele toezichtorganen die er primair voor het organisatiegerichte toezicht zijn.

In twee cases in ons onderzoek heeft de Raad van Commissarissen een Commissie Maatschappelijke Impact waarin ook aan de orde komt of en hoe netwerken waarin de corporatie deelneemt de beoogde maatschappelijke impact opleveren.

We zien dat in de cases in ons onderzoek dat met name de informatievoorziening en het beoordelingskader nog niet voldoende zijn ontwikkeld om deze gecombineerde strategie voldoende vorm te kunnen geven. Zo is bijvoorbeeld informatie over outcome en impact van het netwerk zeer beperkt aanwezig en zijn er nog geen toezichtkaders waarin zowel het organisatieperspectief als het netwerkperspectief is verwerkt.

Een lichte vorm informatievoorziening die behulpzaam kan zijn bij het vormgeven van indirect en bindend toezicht is de 'expeditie' waarin toezichthouders van de organisaties die in een netwerk zijn deelnemen, samen op pad gaan, zich (laten) informeren over de stand van zaken in het netwerk en gezamenlijk reflecteren op de gang van zaken in het netwerk. Ze nemen die informatie vervolgens mee naar hun eigen bestuurder en betrekken die informatie ook in hun beoordeling van de bestuurder (zie ook de suggesties die in dit verband worden gedaan in de casus 'Thuis in de wijk', elders in deze bundel). De expeditie (het zien, proeven en laten informeren) wint aan waarde als de waarnemingen en ervaringen worden aangevuld met (harde) informatie over de prestaties van het netwerk en het gesprek hierover op gang komt.

3. *Het netwerk centraal.*

Bij het derde pad staat het ecocentrisch perspectief met het netwerk als object centraal (kwadrant 4 in figuur 2). Dat kan door (a) een toezichthouder in te stellen die toezicht op het netwerk houdt, zoals het geval is in de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs. In die sector is zowel het interne als externe toezicht op en in samenwerkingsverbanden wettelijk geregeld. Een vergelijkbare constructie zien we bij de casus Utrechtzorg, elders in deze bundel.

Zeker bij kleinschaliger en informelere samenwerkingsverbanden, is het instellen van een aparte toezichthouder een te zwaar middel. In zo'n geval is het beter om (b) toezicht expliciet onderdeel te maken van de governancestructuur en de governancecyclus van het netwerk (zie paragraaf 2). Dat wil zeggen dat de drie doelen van toezicht - borgen van compliance, bijdragen aan checks and balances) en het stimuleren van kwaliteit – expliciet worden meegenomen in de inrichting van het netwerk.

Een interessante ontwikkeling binnen dit pad is de ontwikkeling van (c) het instrument *netwerkvisitatie*. Daarbij analyseert een onafhankelijke visitatiecommissie het functioneren en presteren van een netwerk. De resultaten worden aan alle netwerkdeelnemers teruggekoppeld.

8. Een toezichtblik op de casuïstiek in deze bundel

Op basis van het voorgaande zien we drie toezichtvraagstukken die de casussen die in deze bundel centraal staan, overstijgen:

- Het lijkt voor alle praktijkcasussen in deze bundel zinvol om van tijd tot tijd een externe partij een analyse te laten maken van het functioneren en presteren van het netwerk (het derde pad uit de vorige paragraaf). Dat hoeft geen zware visitatie te zijn, maar kan ook een lichte scan of doorlichting zijn. Deze informatie kan vervolgens worden gebruikt voor het verbeteren van de governance van het netwerk of door interne toezichthouders van de deelnemende organisaties bij het toezicht op hun bestuurder.

- De gelaagde structuur van een aantal netwerken (bijvoorbeeld *Alliantie Santé*, *Netwerk Palliatieve Zorg en netwerk Dementie/Geriatrie Oost-Veluwe* en *Utrechtzorg*) maakt het lastig, maar niet minder noodzakelijk, om te bepalen wat het object en het perspectief van toezicht is (zie paragraaf 6). Bij de casus *Utrechtzorg* lijkt het zinvol dat de raad van toezicht van het netwerk contact zoekt met de toezichthouders van de deelnemende organisaties om een gemeenschappelijk beoordelingskader voor het netwerk te ontwikkelen. Als in de casus *Utrechtzorg* voor een gecombineerde toezichtstrategie zou worden gekozen (zie paragraaf 7) zou de arbeidsmarkt en de samenwerking in de regio onderdeel moeten zijn van het gesprek van de rvt met de bestuurder.
- In de meeste casussen is de wijze van financieren van invloed op het functioneren en presteren van het netwerk. Voor het toezicht is de financiering en de daarmee verbonden randvoorwaarden (bijvoorbeeld voor verantwoording of voor de besteding van middelen) een gegeven waarmee met name bij de oordeelsvorming (fase 2 van toezicht, zie paragraaf 5) rekening gehouden moet worden.

Literatuur

- Ehren, M. C., Janssens, F. J. G., Brown, M., McNamara, G., O'Hara, J., & Shevlin, P. (2017). Evaluation and decentralised governance: Examples of inspections in polycentric education systems. *Journal of Educational Change*, 18(3), 365-383.
- Inspectieraad (2013). *Begrippenkader Rijksinspecties*. Rob Velders & Meindert Brunia. Den Haag.
- Kenis, P., & Cambré, B. (2019). *Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst*. Pelckmans Pro, Kalmthout.
- Minkman, M. (2022). Slowing Down to Accelerate: The Innovation of the Fundamentals of Integrated Care Governance. *International Journal of Integrated Care*, 2022; 22(1): 24, 1–4. DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.6548>
- Montfort, C.J., van (2004). *Ruimte voor goed bestuur*. Webpublicatie nr. 2, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag.
- Montfort, C.J., van (2008). *Besturen van het onbekende. Goed bestuur bij publiek-private arrangementen*. Boom, Den Haag.
- Provan, K.G., & Lemaire, R.H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review*. Vol. 72, Iss. 5, pp. 638–648.
- Raab, J., & Kenis, P. (2009). Heading toward a society of networks: Empirical developments and theoretical challenges. *Journal of management inquiry*, 18(3), 198-210.
- Zegveld, C. (2018). *Netwerkaansprakelijkheid voor gebrekkige samenhangende zorg*. Prisma Print, Tilburg.