

Goede netwerken nodig om inclusieve stad te bereiken

Bijeenkomst 'Inclusieve Stad en Governance van Netwerken' (8 april 2019)

Op 8 april kwamen in Utrecht circa 40 bestuursvoorzitters en voorzitters van de raden van commissarissen van de corporaties van De Vernieuwde Stad (DVS) samen in de bijeenkomst *De Inclusieve Stad en de Governance van Netwerken*, georganiseerd door DVS en VTW. Door en met de inleiders – maar ook met elkaar – werd gesproken over hoe een inclusieve stad bereikt kan worden, hoe belangrijk het daarbij is in allianties en netwerken te opereren en wat dat vraagt van het besturen van en toezicht houden op deze netwerken.

Achtergrond

Er zijn veel (voorheen) 'uitgeslotenen' in de stad gekomen: ggz-patiënten, gehandicapten, ouderen etc. Al met al is de groep 'kwetsbaren' in de huizen en wooncomplexen van corporaties groot geworden. Die kwetsbaren – burgers, niet zozeer patiënten – moeten mee kunnen doen en mee kunnen tellen. Hoe we daar komen doen we niet alleen; we doen dat in netwerken en we sluiten er akkoorden over. Hoe kun je die waarmaken? Hoe krijg je de actoren op één lijn? Hoe krijg je je eigen organisatie opgelijnd? Hoe schat je de risico's in en hoe deelt het bestuur die met de RvC? Hoe volg je de netwerk-activiteiten? Vraagt dat om verbinding met toezichhouders van andere sectoren? Kan de wetenschap ons helpen netwerken beter te besturen? En hoe werkt de praktijk?

Bij de sprekers ging **Erik Dannenberg** (voorzitter NVTZ en Divosa, commissaris bij corporatie SWZ, ex-wethouder en bestuurslid VNG, en voormalig voorzitter Commissie Dannenberg) in op het begrip inclusiviteit, hoe belangrijk werk(gelegenheid) en zorgzekerheid daarbij zijn en dat er moet worden samengewerkt. Wetenschapper **Jörg Raab** (associate professor policy & organisational studies aan de Universiteit van Tilburg, en verbonden aan TIAS en TIREG) zoomde in op hoe netwerken werken, hoe je besturen van en toezicht houden op (doelgerichte) netwerken regelt en wat dat van bestuurders en commissarissen vraagt. Corporatie-bestuurder **Hedy van den Berk** liet zien hoe netwerksturing in Rotterdam er in de werkelijkheid uit ziet.

Domeinen in elkaar passen

In de vorige kabinetsperiode heeft er een verregaande deregulering plaatsgevonden en is het hele solidariteitssysteem ten behoeve van kwetsbaren op de schop gegaan. Domeinen als zorg, onderwijs, wonen en jeugd werden verbouwd en op het bordje van de gemeenten neergelegd. En nu moeten de domeinen opnieuw in elkaar passen; een lastige puzzel.

Er zijn verschillende manieren om om te gaan met kwetsbaren. *Exclusie* plaatst mensen die niet in een samenleving passen er pardoes buiten. Bij *separatie* worden ze, buiten de samenleving, wel bij elkaar gebracht, zoals in de vele instellingen die Nederland kent en kende (veel meer dan welk ander land ook

overigens). Bij *integratie* worden ze binnen de samenleving bij elkaar gebracht, zoals bij Beschermd Wonen. Alleen bij *inclusie* worden mensen allemaal gelijk behandeld.

Als het bij inclusie gaat om een geval van kwetsbaarheid, wordt er maatwerk geleverd. Maar wie neemt, de beslissing, wie betaalt, wie bestuurt? Lastige vragen, maar volgens Dannenberg wel uitvloeisel van huidig beleid. Er komen ook veel kwetsbare mensen bij, door vergrijzing, extramuralisering en toename van mensen met een beperking. Dat leidt tot fors meer sociale problemen, mede door de

onzekerheid die grote groepen mensen hebben, omdat zorgindicaties en baanzekerheden wegvallen. Dat gaat om wel meer dan anderhalf miljoen mensen die niet meer zelfredzaam zijn en bijvoorbeeld te maken hebben met forse schulden. Dat leidt tot spanning bij individuen, maar ook in buurten en wijken.



Volgens Dannenberg vraagt dat om een brede blik bij bestuurders en bij toezichthouders van alle betrokken maatschappelijke organisaties. Daarbij speelt dat die kwetsbare mensen hun vertrouwen hebben verloren in de instanties, omdat die beurtelings belonen en straffen. En die instanties moeten het wel doen. In een context waarin het werken in wijken niet simpel en meetbaar is en bijvoorbeeld medewerkers in de 'frontlinie' niet steeds gecorrigeerd moeten worden als ze een deal maken.

Bottom line is dat de kluwen van domeinen ontward wordt en er een samenhangend systeem wordt gemaakt. Om de mensen te helpen die niet op een zijspoor horen, maar er bij horen en gewoon mee moeten kunnen doen.

Netwerken

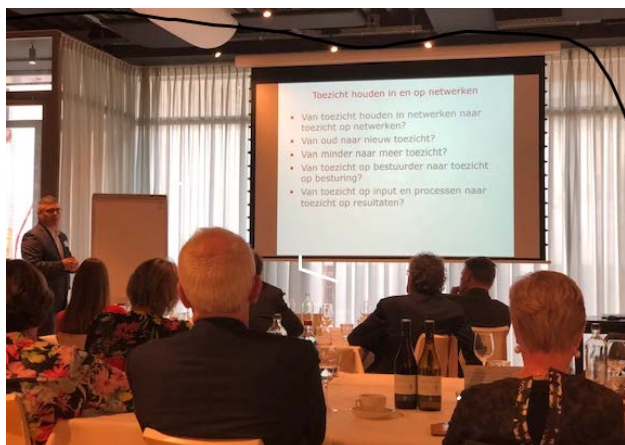
Om een inclusieve stad te bereiken moet je dus streven naar een geïntegreerde aanpak. En dat betekent volgens Jörg Raab opereren in doelgerichte netwerken: netwerken die een collectieve output hebben die individuele organisaties niet alleen kunnen realiseren. Bijvoorbeeld omdat ze niet alle competenties in huis hebben voor complexe problemen. De organisaties binnen het netwerk blijven autonoom, maar de output is gezamenlijk en ze zijn op verschillende lagen verbonden. Je kunt samenwerken om samen een dienst te leveren, om informatie uit te wisselen, om samen na te denken over problemen die kunnen ontstaan of om een platform te vormen dat mensen in een bepaald gebied helpt.



Er zijn zowel managementvaardigheden nodig om binnen een netwerk te kunnen functioneren als om het netwerk als zodanig te laten functioneren. Daarbij gaat het om thema's als accountability, legitimiteit, conflictbeheersing, governance en commitment. Zaken die je dan goed moet regelen zijn bijvoorbeeld een goede risicoanalyse, controle en verlies aan controle, solidariteit, continuïteit, verankering van het gezamenlijke in de eigen organisaties en het continu monitoren en beoordelen van de effectiviteit. Ook de

toedeling en verdeling van aansprakelijkheid – aan een partij buiten het netwerk, aan één van de netwerkpartners, verdeeld over de partners, of hoofdelijk – moet goed geregeld zijn.

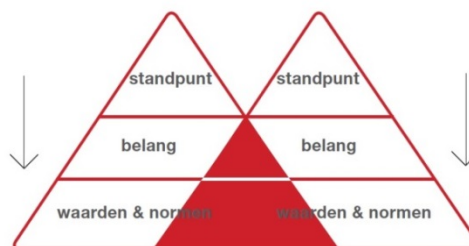
Dat vraagt ook om een andere vorm van toezicht. Sowieso meer gericht op resultaten dan op input en processen en meer op meedenken dan op controleren, maar op het netwerk zelf en minder op de organisatie in het netwerk. Dat is ook afhankelijk hoe je het netwerkmanagement regelt: zelfregelend, één partij die regelt of een aparte nieuwe entiteit die regelt.



Volgens Raab is het voor bestuurders én toezichthouders van belang je vooraf af te vragen of een netwerk wel echt nodig is, wat de juiste vorm is, die niet te formalistisch in te richten, om mensen aan te stellen met specifieke vaardigheden en om een vorm van toezicht waarbij informatie ook van buiten wordt betrokken en veel ex-ante informatie wordt verzameld.

Gedeelde waarden

In Rotterdam spelen diverse *wicked problems* die om vitale coalities vragen: met name de aanpak van verwarde personen, de aanpak van Rotterdam Zuid en het aardgas loos maken van wijken. Voor 'deze uitdagingen is veel nodig: een coalitie die snapt wat er aan de hand is, de wil tot samenwerken, geld, rugdekking, liefde, commitment en leiderschap. En leiderschap is iets anders dan de baas spelen. Idealiter komen in de samenwerking de standpunten van een ieder



samen. Als de belangen ook samen vallen, is er nog meer kans op succes. En als de waarden overeen komen is de gouden driehoek bereikt.

Volgens Hedy van den Berk helpt het dan als ook de externe toezichthouder meedenkt. Bijvoorbeeld als een corporatie particuliere huizenbezitters helpt een VVE van de grond te krijgen of ze helpt als in een wijk de socialehuurwoningen van het gas af gaan. Maar ook als de interne toezichthouder de bestuurder (voorzichtig) over bepaalde grenzen heen mag, mits die bestuurder natuurlijk wel een goede stakeholdersanalyse heeft gedaan. En stuurt op de gezamenlijke waarden van de partijen en daartoe investeert in relaties en weet hoe andere organisaties op buurtniveau werken.

Zo werken vraagt een bestuurder met een brede blik, een organisatie met medewerkers die in netwerken kunnen opereren en voldoende mandaat hebben en toezichthouders die niet sturen op kpi's maar vooral meedenken.



Belang van de dialoog

De uitvoerige deeldiscussies aan groepstafels leverden veel inzichten en aandachtspunten op. Zo is het helder dat het goed opereren in netwerken vraagt om heldere afspraken tussen bestuurder en toezichthouder en tot een helder mandaat. Corporaties zijn immers onderdeel van lokale netwerken. Daar waar het gaat om het werken aan een inclusieve stad gaat het meestal niet om grote bedragen, maar zijn er wel degelijk risico's die gemanaged moet worden. Daarbij zou het voor

toezichthouders goed zijn als zij ook andere belanghebbenden en/of hun toezichthouders zouden spreken.

Dat heldere mandaat geldt ook voor de medewerkers in de organisatie om deals te sluiten voor kwetsbare mensen. Voor kleine gevallen zou zoiets als een 'buikpijnpotje' kunnen werken, grotere gevallen zijn lastig op die manier te vatten. Wellicht helpt het om vooraf mogelijkheden te onderzoeken nog vóór er een casus is.

Voor individuele organisaties is het soms lastig te opereren. Immers, het kan je wens zijn om grenzen te verleggen, maar je kunt ook tegen grenzen aanlopen wat er mogelijk is of mag. Ten slotte zijn er ook organisaties die zelf hun grenzen vastleggen. Bij het aangaan van samenwerking is het belangrijk dat je een taal ontwikkelt waardoor je elkaar verstaat. De taal van de verschillende domeinen verschilt nogal.

Daarom is werken aan de dialoog zo essentieel voor een vitale coalitie. Maar dat geldt ook voor het verkeer tussen bestuurders en toezichthouders: helder maken waar een ieder staat, waar me met elkaar staan en hoe we de gezichtspunten tot elkaar kunnen brengen. Met deze bijeenkomst werd daar een waardevolle basis voor gelegd. En die oogst is een rechtvaardiging om elk jaar een bijeenkomst als deze te houden.





Informatie:

De Vernieuwde Stad (DVS) bestaat uit 27 corporaties: Actium, de Alliantie, De Woonplaats, Domijn, Eigen Haard, Elkien, Haag Wonen, Havensteder, Mitros, Mooiland, Parteon, Portaal, Stadgenoot, Staedion, Stichting Vidomes, Vestia, Volkshuisvesting Arnhem, WonenBreborg, Wonen Limburg, Woningstichting Rochdale, Woonbron, Woonplus Schiedam, Woonstad Rotterdam, Woonstichting De Key, Woonzorg Nederland, Ymere en Zayaz. Samen beheren zij 1 miljoen huurwoningen, 40% van de corporatiesector. U kunt voor meer informatie contact opnemen met dr. Yves G. Vermeulen, secretaris van De Vernieuwde Stad (020-3460350, 06-55812438 of devernieuwdestad@afwc.nl).

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is beroepsvereniging van en voor ruim 1.300 leden die als commissaris toezicht houden bij ruim 300 woningcorporaties (van de ongeveer 310 die in Nederland actief zijn). De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties. U kunt voor meer informatie contact opnemen met Albert Keressies, directeur VTW (070-3252370 of bureau@vtw.nl).

DVS en de VTW organiseren in principe jaarlijks een bijeenkomst voor voorzitters van besturen en raden van commissarissen van de corporaties verenigd in DVS

