

Bij de maatschappij op visite: werkt het netwerk?

Netwerkvisitatie 1.0

Voorwoord

Eigenlijk wisten we het al heel lang. De ultieme vorm van ‘maatschappelijke visitatie’ is die waarbij het maatschappelijk functioneren van een netwerk van maatschappelijke organisaties die samenwerken aan maatschappelijke opgaven wordt beschouwd, gewaardeerd en gestimuleerd: netwerkvisitatie!

Visitatie voor, van en met de samenleving

In zekere zin heeft dit inzicht, als wenkend perspectief, de ontwikkeling van maatschappelijke visitatie van woningcorporaties vanaf de allereerste start gericht en gevoed. Visitatie moest namelijk eerst en vooral een instrument voor, van en met de samenleving worden. De samenleving, ‘vertegenwoordigd’ door huurders(organisaties), andere belanghebbenden en belanghouders, zoals de gemeente en maatschappelijke organisaties, moest door visitatie in de gelegenheid worden gesteld een geïnformeerd oordeel uit te spreken over het maatschappelijk functioneren en presteren van woningcorporaties. Met een visitatiecommissie, als externe, onafhankelijke en gezaghebbende partij, om deze oordeelsvorming te organiseren en ook zelf tot een waardering van het maatschappelijk functioneren en presteren van een corporatie te komen.

Evengoed moest visitatie ook een instrument voor, van en met woningcorporaties worden, om zich daarmee als maatschappelijke organisaties te verantwoorden en te legitimeren en, niet op de laatste plaats, om te leren. Het is de andere kant van dezelfde medaille. ‘Leren door verantwoorden’ werd het motto van visitatie, met verbetering van het maatschappelijk functioneren (verankering) en presteren (waarde) van woningcorporaties als bedoeling. Het is nog steeds de essentie van maatschappelijke visitatie.

Netwerkvisitatie in ontwikkeling

In de verdere ontwikkeling van het instrument visitatie vormt ‘vermaatschappelijking’ een lange lijn. Visitatie kreeg en krijgt steeds meer oog voor de maatschappelijke praktijk en leefwereld én voor de relaties tussen partijen die met elkaar de samenleving vorm geven. Daartoe aangezet door ontwikkelingen in de samenleving – complexe maatschappelijke vraagstukken worden steeds meer in domeinoverstijgende samenwerking van verschillende partijen opgepakt - en gesteund door inzichten vanuit de wetenschap over organisatienetwerken en netwerk governance, oriënteerde visitatie zich op het maatschappelijk functioneren en presteren van netwerken van organisaties¹. In zekere zin zou je kunnen stellen dat maatschappelijke visitatie niet anders dan visitatie van netwerken kan zijn. En, krijgen corporaties met een ‘reguliere’ visitatie als het ware de maatschappij op bezoek, met netwerkvisitatie gaan we op visite bij de maatschappij.

In talrijke denksessies en visitatie-experimenten kreeg netwerkvisitatie in de afgelopen jaren vorm, met als voorlopig resultaat dat netwerkvisitatie 1.0 bestaat. Maar de uitdagingen om netwerkvisitatie tot een volwassen instrument voor samenleving, netwerken en netwerkdeelnemers te maken zijn nog talrijk. Een eerste belangrijke betreft de ontwikkeling van een eigen methodiek, bestaande uit

¹ Hierbij moet worden gesteld dat er al veel eerder in de bestuurs- en beleidswetenschappen en in gehanteerde instrumenten in organisatiemanagement oog was voor samenwerking en organisatienetwerken. Zo vormde ‘netwerksamenwerking’ al in de jaren negentig van de vorige eeuw een wenkend perspectief voor organisaties in het EFQM/INK-model en kende het Grotestedenbeleid uit diezelfde periode al een vorm van netwerkvisitatie

onder meer een waarderingskader en visitatieproces, gefundeerd in wetenschap én maatschappelijke praktijk. Een tweede uitdaging, minstens zo belangrijk, betreft de inbedding van netwerkvisitatie als instrument van, voor en met netwerken in verschillende domeinen en partijen.

Momentum voor netwerkvisitatie

Die uitdagingen pakken we graag op. Als SVWN ervaren we nu een momentum om netwerkvisitatie, samen met anderen, verder vorm te geven. Dat momentum bestaat uit het samenkomen van de volgende zaken:

- de groeiende behoefte aan ondersteuning in de praktijk van samenwerken en netwerken aan maatschappelijke opgaven om het functioneren en presteren te verbeteren
- de eveneens groeiende inzichten en bouwstenen vanuit organisatie- en governancewetenschap en -management over (toezicht op) het functioneren van netwerken
- de afwezigheid van goed instrumentarium om 'leren door verantwoord' voor met name 'gevoerde' organisatienetwerken gezaghebbend vorm te geven
- de beschikbaarheid van een in potentie kansrijk instrument – netwerkvisitatie 1.0 bestaat en werkt - én van partijen die samen hun schouders willen zetten onder de ontwikkeling.

SVWN wil op dit scharniermoment een voortrekkersrol pakken.

Een rapport over netwerkvisitatie

Met dit rapport over netwerkvisitatie willen we de ontwikkeling van netwerkvisitatie in de eerste plaats borgen. Netwerkvisitatie bestaat en werkt, zo weten we inmiddels. In elk geval in netwerken waarin woningcorporaties participeren en initiatief hebben genomen tot netwerkvisitatie. Maar netwerkvisitatie is zeer waarschijnlijk ook van waarde voor andere domeinen. En ook andere partijen dan corporaties zouden het initiatief (moeten) kunnen nemen voor een netwerkvisitatie. Daarom brengen we netwerkvisitatie middels dit rapport graag ook onder de aandacht bij partijen in andere sectoren. Met het borgen van wat er is aan inzichten en uitdagingen én het betrekken van partijen in andere sectoren leggen we een stevige basis voor verdere ontwikkeling.

Net als de ontwikkeling van netwerkvisitatie is ook totstandkoming van de inzichten in dit rapport het resultaat van samenwerking in netwerkverband. We hebben daarbij als SVWN een voortrekkersrol gepakt, maar inhoud en vorm komen voort uit talrijke bijdragen van enthousiaste betrokkenen bij 'the making of' netwerkvisitatie. Daarvoor ontzettend bedankt allemaal!

Uitnodiging: doe mee!

Als SVWN zullen we de ontwikkeling van netwerkvisitatie voortzetten en dat graag met jullie en andere belangstellenden doen. Daar zetten we in 2024 en 2025 concrete stappen in, zoals in het kader van het EISON-onderzoek naar toezicht op organisatienetwerken in verschillende domeinen én in het verder brengen van de methodiek van netwerkvisitatie vanuit het domein wonen.

Laat ons weten of je belangstelling of ideeën hebt om deze ontwikkeling samen met ons op te pakken. En geef ons nu al feedback op de inzichten en gedachten in dit rapport.

Claudia Siewers, directeur-bestuurder SVWN

Inhoud

- I. Netwerkvisitatie, the making of
- II. Netwerkvisitatie, de waarde
- III. Netwerkvisitatie, methodiek 1.0
- IV. Uitdagingen en condities bij de ontwikkeling van netwerkvisitatie
- V. Conclusies en vervolg ontwikkeling

I. Netwerkvisitatie, the making of

I.1. Netwerkvisitatie: wat is het en waar komt het waarom vandaan

Netwerkvisitatie

Netwerkvisitatie is, kortweg, een instrument dat helpt om het maatschappelijk functioneren en presteren van organisatienetwerken te verbeteren. Het is een instrument dat:

- primair een organisatienetwerk als geheel als object heeft en secundair de deelnemers in een netwerk
- primair de waarde van een organisatienetwerk voor de samenleving (= maatschappelijke waarde/ecoperspectief) wil onderzoeken en stimuleren en secundair de waarde van een organisatienetwerk voor de deelnemers (= partnerwaarde/egoperspectief)
- gericht is op en bruikbaar is voor leren en ontwikkelen van (deelnemers in) het netwerk én voor verantwoord door en toezien op (deelnemers in) het netwerk. Netwerkvisitatie maakt aldus onderdeel uit van de governance van organisatienetwerken (en deelnemers)
- meer is dan een willekeurig (zelf)evaluatie-instrument voor netwerken wat betreft de vereisten die de methodiek (waarderingskader en proces) stelt alsmede wat betreft de toepassing en inbedding van het instrument.

Inmiddels bestaat netwerkvisitatie als eigenstandig instrument van en voor organisatienetwerken, in elk geval in maatschappelijke domeinen rondom wonen. En het blijkt, weliswaar in experimenten, bovendien te werken. Netwerkvisitatie 1.0 bestaat en werkt!

Het ontstaan van netwerkvisitatie

Nederland kent anno 2024 een in de Woningwet ingebed visitatiestelsel voor woningcorporaties. Visitaties geven een beeld van het maatschappelijke presteren en functioneren van corporaties in hun lokale context. Met aanknopingspunten voor verbetering en ontwikkeling van hun functioneren, de verankering bij en samenwerking met belanghebbenden en partners, en voor hun maatschappelijk presteren, hun maatschappelijke waarde. Zo dragen visitaties bij aan maatschappelijk leren en aan beter wonen in Nederland.

Omstreeks 10 jaar geleden groeide de aandacht voor het netwerk waarin corporaties hun werk doen, er ontstond een netwerkoriëntatie in visitatie. Deze netwerkoriëntatie werd bevorderd door de Woningwet, waarin vanaf 2015 het tripartite lokale woonnetwerk van gemeente, huurdersorganisatie en corporatie uitgangspunt vormt voor volkshuisvestelijk presteren, verankerd in prestatieafspraken.

Meer nog waren het ontwikkelingen in de maatschappelijke praktijk van corporaties die de netwerkoriëntatie inspireerden. Want, om van waarde te zijn voor bewoners is het in het woondomein - en vooral op het snijvlak met aanpalende domeinen als welzijn, zorg, leefbaarheid en duurzaamheid - meer dan ooit noodzakelijk voor partijen om samen te werken. Zeker waar het gaat om complexe maatschappelijke vraagstukken is gecombineerde beleidsvorming en inzet van meerdere partijen in ketens en netwerken nodig. Alleen zo kunnen lastige problemen effectief te lijf worden gegaan en kan maatschappelijke waarde worden gecreëerd. Organisatienetwerken vormen dan ook steeds meer een belangrijke factor bij het oplossen van (woon)maatschappelijke vraagstukken c.q. creëren van (woon)maatschappelijke waarde. De corporatie is daarbij netwerkpartner in enerzijds formele netwerken rondom wonen (prestatieafspraken) en anderzijds in

brede, opgavegerichte lokale netwerken, met andere partijen op het gebied van onder meer welzijn/zorg, leren/werken, betaalbaarheid/armoede en duurzaamheid. Met het toegenomen belang van organisatienetwerken ontstond ook de behoefte om zicht te krijgen op het maatschappelijk functioneren en presteren van netwerken.

Maar het was ook de visitatiepraktijk bij corporaties van waaruit de netwerkoriëntatie in visitatie werd gemotiveerd. Regelmatig bleek namelijk tijdens visitaties dat het functioneren van andere partijen medebepalend was voor het presteren van corporaties en vice versa. Terwijl het niet mogelijk was om dat functioneren van (andere partijen in) het lokale netwerk te bespreken, laat staan te beoordelen. Netwerkvisitatie biedt die mogelijkheid wel.

Tenslotte werd ook in theorie en wetenschap steun gevonden voor de netwerkoriëntatie. Zoals in de psychoanalytische notie dat nieuwe vormen van autoriteit - dat wil zeggen een gezaghebbende normstelling en gezaghebbend handelen - te vinden zijn in het netwerk waarvan een persoon of organisatie deel uitmaakt (zie o.m. filosoof Paul Verhaeghe). Met andere woorden, het lokale woonnetwerk is dan ten minste mede maatgevend om het presteren van de leden ervan te beoordelen. En de wetenschap bood ook steeds meer inzichten vanuit de (maatschappelijke) bestuurs- en bedrijfskunde die wijzen op nieuwe wegen voor maatschappelijk verantwoord, waarin het horizontale lokale netwerk en de gezamenlijk gegenereerde maatschappelijke waarde (public value) centraal staan (zie o.m. bestuurskundige Martijn van der Steen). Tenslotte bood en biedt ook de zich sterk ontwikkelende wetenschap van organisatienetwerken en netwerkgovernance zie o.m. Kenis/van Montfort e.a.) aanleiding, inzichten en handvatten voor beoordeling van het functioneren van netwerken.

Versterking van de oriëntatie op deze 'organisatienetwerken', o.a. in visitatie, versterkt 'automatisch' ook de aandacht voor maatschappelijke waarde/outcome (i.p.v. output), immers door partijen samen gecreëerd. Meer aandacht voor maatschappelijke waarde en netwerken (in visitatie) kan bovendien hand in hand gaan met het stimuleren van ontwikkeling van de sector op complexe thema's als inclusieve samenleving, duurzaamheid/energie en leefbaarheid/kwetsbare doelgroepen.

Vanuit deze ontwikkelingen en motieven groeide gaandeweg de netwerkoriëntatie in visitatie, vanaf 2018 uitmondend in visitatie-experimenten om deze oriëntatie in het instrument te verankeren. Inmiddels is die oriëntatie op netwerken geland in methodiek 7 van reguliere visitatie van woningcorporaties. En er is anno 2023 een 1.0 versie van een methodiek van netwerkvisitatie.

1.2. De ontwikkeling van netwerkvisitatie

Hieronder beschrijven we het ontwikkelproces van netwerkvisitatie tot heden. Belangrijke 'momenten' en daaruit voortkomend inzichten komen aan de orde, zoals:

- de experimenten waarin corporatie expliciet als onderdeel van een netwerk zijn gevisiteerd, 'corporatie-in-netwerkvisitatie'
- twee 'echte' netwerkvisitatie-experimenten, met een netwerk als object van visitatie
- het parallelle onderzoek naar 'toezicht op organisatienetwerken'.

Corporatie-in-netwerkvisitatie: de corporatie in het netwerk als object van visitatie

De hierboven geschetste achtergrond leidde binnen SVWN in 2018 tot het initiatief van een visitatie-experiment 'De kracht van het lokale woonnetwerk'. De achterliggende gedachte daarbij was dat visitatie ook zou kunnen dienen als instrument van en voor netwerken en netwerk-governance. Geïnspireerd door een SVWN-startnotitie gingen op verschillende plekken in het land corporaties en visiterende bureaus aan de slag met visitatie-experimenten, waarin nadrukkelijker dan voorheen lokale netwerken en netwerkpartners werden betrokken. Hoewel de negen experimenten het netwerk meer in beeld brachten, was het object (en subject) toch vooral 'de corporatie in haar netwerk'. Twee voorbeelden: Waterweg Wonen en Talis.

Visitatiepilot Waterweg Wonen: visitatie als cement van het netwerk

Vol overtuiging nam Waterweg Wonen eind 2018 het besluit om in het kader van de vierjaarlijkse visitatie deel te nemen aan het experiment 'De kracht van het lokale woonnetwerk', een initiatief van de SVWN. Waterweg Wonen en visitatiebureau Pentascope noemden hun pilot 'Krachten gebundeld' en gingen samen met hun partners in twee netwerken op zoek naar meer inzicht, begrip en verbetering in het functioneren van henzelf en van het netwerk.

Waterweg Wonen hecht belang aan netwerkvisitatie vanuit de visie dat zij niet in haar eentje voor woongeluk kan zorgen. De opgaven waarvoor Waterweg Wonen staat vragen steeds nadrukkelijker om samenwerking met anderen, over de grenzen van domeinen en disciplines heen. Met de talenten van onze collega's, klanten, buurtgenoten en samenwerkingspartners wil Waterweg Wonen komen tot de best denkbare (woon)oplossingen. En wordt een extra stapje gezet voor wie dat nodig heeft. De opbrengsten van de visitatiepilot zijn de (grote) moeite meer dan waard: voor Waterweg Wonen, voor twee maatschappelijke netwerken én voor de methodiek van visitatie.

Een heuse netwerkvisitatie

Samen met Pentascope heeft Waterweg Wonen een netwerkvisitatie avant la lettre gerealiseerd. Op de thema's 'vroegsignalering, schuldhulpverlening en huisuitzetting' en rondom de casus 'Overlast' voerden corporatie en partners intensieve netwerkgesprekken. Het waren gesprekken met opbrengsten en impact. Zo is de visitatie aangegrepen als (legitieme) gelegenheid bij uitstek om te reflecteren en het goede gesprek te voeren over gezamenlijke maatschappelijke thema's en over de samenwerking tussen partijen in genoemde netwerken. Dat heeft geleid tot een beter inzicht in het gezamenlijk functioneren en in verbetermogelijkheden, maar ook tot een groter wederzijds begrip voor de doelen, drijfveren, belangen en contexten van elkaar. Voorbeelden van belangrijke inzichten zijn de rol van de 'mensfactor', het 'mandaat' van deelnemers, de uiteenlopende belangen die organisaties hebben en de regierol. En er is directe impact van de visitatiepilot: zoals in een andere wijze van benaderen en uitnodigen door Waterweg Wonen van bewoners en belanghebbenden bij een situatie die zich kort na de netwerkvisitatie voordeed. Met de pilot is ook de basis gelegd voor vervolgesprekken over een gezamenlijke maatschappelijke agenda.

Bouwstenen voor een werkende visitatieaanpak

De pilot 'netwerkvisitatie' laat zien waar het verschil wordt gemaakt ten opzichte van een 'traditionele' visitatie. Werkzame bestanddelen zijn onder meer:

- *(inter)actieve dialoogvormen*
- *het betrekken van 'de uitvoeringspraktijk' en directe belanghebbenden naast die van bestuurders en officiële belanghouders*

- concrete thematiek en casuïstiek om het netwerk te identificeren en gesprekken te voeren
- een onafhankelijke commissie die het gesprek begeleidt én objectiverend observeert.

Essentiële voorwaarde voor een goede werkende netwerkvisitatie is de intrinsieke bereidheid van corporatie en partners om samen op te trekken en er de nodige tijd en moeite in te stoppen.

Dromen over visitatie in de toekomst

In de dromen van Waterweg Wonen over visitatie komt 'het netwerk' altijd voor. Visitatie zonder een reflectie op belangrijke lokale netwerken is in de toekomst ondenkbaar. Sterker nog, zo droomt directeur-bestuurder Marieke Kolsteeg: "de visitatie van de toekomst is wat mij betreft een goed gesprek met en over het netwerk. Visitatie ingericht als goed gesprek vormt het cement van een krachtig netwerk!". Peter Heerens, projectleider van de visitatie, vult aan "en als in visitatie dan ook naar de gezamenlijke maatschappelijke agenda en prestaties van het lokale netwerk wordt gekeken komt mijn droom van sturen op maatschappelijk rendement alsnog uit".

Talis levert belangrijke bijdrage in lokale netwerken rondom multiprobleemgezinnen

Met groot enthousiasme hebben Talis en Raeflex deelgenomen aan het visitatie-experiment 'De kracht van het lokale netwerk'. Vooruitlopend op de reguliere visitatie¹ organiseerden zij de visitatiepilot 'Multiprobleemgezinnen ondersteunen in lokale netwerken: de bijdrage van woningcorporatie Talis aan de regieteams gevisiteerd'. Daarin is op participatieve wijze onderzocht welke rol de woningcorporatie speelt in lokale netwerken en welke bijdrage ze daarmee levert aan het oplossen van vraagstukken van multiprobleemgezinnen. Behalve belangrijke inzichten voor Talis en partners leverde de pilot mooie bouwstenen op voor de ontwikkeling van visitatie.

Visitatie in de leefwereld van regieteams

Bestuursvoorzitter van Talis Walter Hamers en voorzitter van de visitatiecommissie Gerard van Bortel wijzen erop dat niet zozeer het lokale netwerk is onderzocht als wel de (bijdrage van de) corporatie in het netwerk. Dat is intensief en participatief gedaan, waarbij ditmaal niet zozeer het bestuurlijke netwerk is betrokken, beschouwd en bevroegd, maar dat van professionals in de leefwereld rondom multiprobleemgezinnen. Ten opzichte van een reguliere visitatie biedt dat een aanzienlijk meer verdiepend inzicht op over de 'echte' maatschappelijke praktijk waarin professionals hun werk doen: inzicht in het leven en de vraagstukken van multiprobleemgezinnen, in rollen, aanpakken en betekenis van professionals.

Walter Hamers: "een belangrijk inzicht over de bijdrage van Talis is de bevestiging van (het belang van) professionele autonomie van onze medewerkers in de regieteams. Ook de noodzakelijke werking van een krachtig 'drang- en dwangkader' bij het oppakken van sociaal maatschappelijk complexe casussen is zichtbaar geworden. En de hoofdconclusie kan niet anders zijn dan dat je bij dit type vraagstukken altijd met anderen moet samenwerken!"

Bouwstenen voor ontwikkeling visitatie

De visitatiepilot van Talis en Raeflex levert bovendien waardevolle inzichten op voor de verdere ontwikkeling van visitatie. Corporatie en visiterend bureau bevelen op basis van hun ervaringen in deze pilot aan om de benadering van 'corporatie-in-lokale netwerken' in combinatie met 'observeren in de leefwereld op het niveau van professionals' op te nemen in een toekomstige visitatie-aanpak. Immers, maatschappelijke waarde kun je als corporatie vooral in de samenwerking met andere competente en onbaatzuchtige keten- en netwerkpartners realiseren. Daarbij formuleren beide partijen wel enkele aandachtspunten: een afweging van opbrengsten

tegenover inspanningen en kosten die daarbij moeten worden gemaakt, de instemming van keten- en netwerkpartners om hieraan een bijdrage te leveren, rekening houdend met gevoeligheden die op tafel kunnen komen én tot slot een competente visitatiecommissie die in staat is om in deze context (leefwereld, netwerk) te kunnen werken.

Uit de eerste ronde experimenten onder de titel ‘de kracht van het lokale woonnetwerk’ concludeerden we al dat (corporatie-in-) netwerkvisitatie potentieel toegevoegde waarde heeft. Deze waarde bestaat o.m. uit:

- het meer recht doen aan het (ervaren) belang én aan de werkelijkheid van het opereren in netwerken om maatschappelijke waarde te creëren. Het besef dat je niet in je eentje maatschappelijke vraagstukken kunt oplossen neemt sterk toe
- beter inzicht in de opgavegerichte netwerken waarin de corporatie met welke partijen opereert (naast het formele tripartite netwerk rondom prestatieafspraken), op strategisch-bestuurlijk (beleids- en systeemwereld) én (vooral ook) operationeel-professioneel niveau, (de uitvoeringspraktijk, leefwereld), alsmede de relatie tussen beide niveaus
- meer zicht op de bijdrage van de corporatie in/aan de onderzochte netwerken, op de waardering (van netwerk, partners en visitatiecommissie) daarvoor en op mogelijkheden om die bijdrage in/aan netwerken te vergroten
- m.b.t. waardering: maakt het mogelijk, voor een visitatiecommissie, het netwerk, daarin deelnemende partijen en/of voor belanghebbenden, tot een geïnformeerde waardering van het netwerk te komen. Op verschillende aspecten (‘wat’) kunnen verschillende ‘waardeerders’ (‘wie’) aan de orde zijn
- meer zicht op het functioneren van het netwerk (en vaak ook op het functioneren van partijen daarbinnen), op de factoren die belangrijk zijn voor goed functioneren, zoals doelcongruentie, diversiteit, coördinatie, wederkerigheid en onbaatzuchtigheid (en die daarmee handvatten kunnen bieden voor verbetering van het netwerkfunctioneren
- aanzet tot een inhoudelijke ‘netwerkagenda’ en een ‘verbeteragenda’ t.a.v. het functioneren van (de corporatie in) netwerken, doordat alle relevante partijen betrokken zijn, de samenwerking expliciet onderwerp van gesprek is en het accent op (zelf)reflectie en (netwerk)leren wordt gezet: netwerkvisitatie krijgt vorm als ‘actieonderzoek’ en vormt zo een interventie in het netwerk en impuls tot samenwerken
- de grotere ervaren betekenis en plezier van ‘netwerkvisiteren’, met soms onverwachte bijvangsten en persoonlijke leeropbrengsten voor deelnemers.

De eerste experimentronde bood ook zicht op de voorwaarden die verbonden zijn aan het succesvol toepassen van ‘(corporatie-in-)netwerkvisitatie’, zoals:

- goed betrekken en informeren van netwerkpartijen over karakter, aanpak en rollen voor het verkrijgen van medewerking en inrichten visitatie, tevens ter legitimatie van netwerkvisitatie;
- een heldere opdracht- en vraagstelling, met goed zicht op object(en), subject(en) en werkwijzen van visitatie;
- in elk geval ook de uitvoeringspraktijk onderzoeken en betrekken;
- extra aandacht voor geheimhouding en vertrouwelijkheid gezien mogelijke gevoeligheden, op basis van vertrouwen tussen partijen;
- benutten van inzichten en modellen over netwerken en netwerk-governance

- een betrokken visitatiecommissie met kwaliteiten op inhoud/kennis (>corporatie/volkshuisvesting en over netwerken) en op vaardigheden (onafhankelijke gespreksvoering, objectivering observaties en oordeelsvorming);
- aantrekkelijke werkvormen en interactieve (veelal collectieve) dialogen over herkenbare zaken (casuïstiek), waar voor deelnemers te halen en te brengen is; en,
- vooraf duidelijkheid over follow-up op visitatie om opbrengsten te borgen
- een goed 'instrument-rendement', dat wil zeggen een hogere opbrengst t.o.v. de inspanningen van gebruik van het instrument
- zie verder [Evaluatieverslag visitatie-experimenten](#).

Deze en andere inzichten kwamen goed van pas in de volgende ontwikkelfase van netwerkvisitatie, met nu het netwerk als primair object van visitatie.

Echte netwerkvisitatie: het netwerk als object van visitatie

In 2021 ontstond het plan om verder te onderzoeken of visitatie, met netwerken als object en subject, kansrijk en waardevol was, met nog wel woningcorporaties als initiatiefnemer en primus inter pares in het netwerk. Er volgde een visitatie-experiment bij een tweetal netwerken waarin de woningcorporaties Tiwos en Zayaz deelnemen, respectievelijk PACT-West en Thuis in de wijk, met Pentascope als visiterend bureau.

Uit de evaluatie van het experiment kwamen waardevolle inzichten naar voren.

Netwerkvisitatie PACT-West

In algemene zin kon hier worden vastgesteld dat de visitatie (en het rapport) een goed zicht biedt op het functioneren en presteren van organisatienetwerk PACT-West. Het waarderingskader, het visitatieproces (o.a. 24-uurs en representativiteitstoets), de open opstelling van betrokken partijen in deze begeleide zelfevaluatie zijn daarin belangrijk geweest. Tegelijk werden ook verbetermogelijkheden voor netwerkvisitatie genoemd, zoals voor (de toepassing van) het waarderingskader:

- werken aan meer inzicht in de resultaten van het netwerk, met name 'waarde' voor bewoners en in het 'maatschappelijk rendement' van het netwerk
- idem m.b.t. inzicht in organisatievoorwaarden voor goed presteren
- ook is meer inzicht gewenst in het functioneren/presteren van corporatie-in-netwerk (en/of van de andere deelnemers in het netwerk)
- en ten aanzien van de rol van de visitatiecommissie: deze is, naast begeleider van netwerkvisitatie als zelfevaluatie zelf ook onafhankelijke (mede)beoordelaar.

En er kwamen nog andere leer – en ontwikkelpunten uit het experiment bij PACT-West naar voren:

- bij netwerkvisitatie is het nodig om veel aandacht te schenken aan informatie, betrokkenheid, rolduidelijkheid van partijen en van de kerngroep in netwerkvisitatie, vooraf, tijdens en achteraf. Dit omwille van legitimatie netwerkvisitatie, mede-eigenaarschap, kwaliteit visitatieproces en doorwerking/impact van de uitkomsten
- de bewoners(vertegenwoordigers) betrekken in het visitatieproces en in waardering van netwerk, enerzijds als ontvanger van de waarde van het netwerk, anderzijds ook als deelnemer in het netwerk. Bewonersinput en -betrokkenheid is evenwel uitdagend, omdat ze vaak het netwerk niet kennen en omdat ze een andere benadering vragen dan in sessies met

professionals. Ideeën hierbij: werken met casuïstiek, actieve bewoners in het netwerk als 'partner' betrekken, huurdersorganisatie(s)

- geef aandacht aan het formuleren van resultaten (waarde) die passen bij het karakter van het netwerk en bij de ontwikkelfase. Niet bang zijn voor 'tellen', dit kan op diverse manieren
- besteed aandacht aan de organisatorische voorwaarden in het functioneren van het netwerk die belangrijk zijn voor het presteren/de waarde, zoals structuur, informatiehuishouding e.a.
- vanwege doorwerking/impact, vertaalslag in rapport maken naar lessons learned en ontwikkelpunten van het netwerk: wat gaan we er mee doen, hoe kan de visitatie/het rapport doorwerken? Dit bij voorkeur ook een plek geven in het programma en in het rapport, hier expliciet naar vragen en over rapporteren: wat haal je eruit, hoe ga je ermee aan de slag?!
- de woningcorporatie (of een andere individuele organisatie) is (mentaal) niet de juiste opdrachtgever voor netwerkvisitatie, maar kan wel initiatiefnemer zijn, als het ware een stap vooruit zetten en visitatie agenderen in netwerk. Een partij als initiatiefnemer is prima, maar de leervraag moet uiteindelijk van het hele netwerk zijn
- netwerken visiteren vraagt een ander proces, een ander waarderingskader en andere manier van rapporteren dan visitatie van een organisatie. Daarbij is het nodig om ook te kijken naar de specifieke leerbehoefte van het netwerk, het specifieke karakter van het netwerk, specifieke kenmerken, de aard van ontwikkelen en organiseren, de ontwikkelfase van het netwerk e.d.. Kortom: o.b.v. een generieke methodiek maatwerk in ontwerp visitatieproces en waarderingskader mogelijk maken, te ontwerpen samen met netwerk
- onderscheid maken in ego- en ecocentrisch perspectief: wat is de waarde van het netwerk voor (de doelen van) de partners, maar vooral wat levert het op voor bewoner (doelgroep waarvoor netwerk opgericht is), partnerwaarde versus maatschappelijke waarde, ego- en ecoperspectief
- een kwestie: in welke mate is een corporatie in staat om als een netwerk iets terugvraagt daarop te acteren. Netwerk vraagt bijvoorbeeld meer buurtbeheerders. Mag je daar als corporatie dan op acteren? Dit kan spanning opleveren met regels (ook landelijke regels). Les: dit expliciet maken, als vraag in een 'corporatie-in-netwerkvisitatie': in welke mate is corporatie in staat vraag uit de wijk te beantwoorden (sensitiviteit, responsiviteit).
- een ander kwestie: wat is je maatschappelijk rendement als corporatie en wat het maatschappelijk rendement van het netwerk? Waarom wel/niet opgaven oppakken in netwerk? Een kostenbatenanalyse van het netwerk doen
- een kwestie m.b.t. 'legitimatie en verankering' (dat als thema meer aandacht mag krijgen): hoe haal je de maatschappelijke agenda op en hoe vertaal je dat in een opdracht etc.? Je bent pas gelegitimeerd als wat je bedenkt echt van 'buiten' komt. Legitimatie dus ook onderzoeken bij belanghebbende partijen buiten netwerk
- een aandachtspunt m.b.t. de rol en opstelling van de visitatiecommissie: kritisch zijn op eigen reflectie in/op netwerk, groupthink voorkomen. Daar kun je in werkvormen wat mee, bijvoorbeeld verschillende kleuren petten verschillende perspectieven laten vertegenwoordigen. Hier is er een belangrijke rol voor een onafhankelijke visitatiecommissie. De commissie is naast kritische procesbegeleider van een zelfevaluatie toch ook mede-beoordelaar. In elk geval scherp in zelfevaluatie acteren zodat netwerk kritisch naar zichzelf en elkaar kan kijken. En, als visitatiecommissie in elk geval aan het einde de ruimte pakken: een kritische reflectie van de commissie teruggeven en dit in het gesprek en het rapport laten landen
- aanbeveling over (half) jaar terugkomen en ontwikkelgesprek voeren: welke impact heeft het gehad en wat wordt er mee gedaan?

Netwerkvisitatie-experiment In het nieuws

Het experiment van Tiwos/Pentascopie bij PACT-West kreeg aandacht in de media van Tiwos, SVWN en zelfs daarbuiten.

De netwerkvisitatie van PACT-West was allesbehalve regulier te noemen, maar stond als ontwikkelend experiment in het teken van de ontwikkeling van netwerkvisitatie als instrument. Daartoe leverde het talrijke belangrijke inzichten op en een aantal concrete (half)producten, waaronder:

- visiteren van een organisatienetwerk vraagt een eigen benadering en methodiek die aansluit bij het functioneren en de ontwikkeling van organisatienetwerken en bij de specifieke kenmerken van een netwerk. Een eigensoortige methodiek, waarderingskader, proces/gesprek en rapport vormen daarvan zichtbare elementen
- netwerkvisitatie vraagt een opdrachtgeverschap en eigenaarschap die verder reiken dan alleen dat van de deelnemende woningcorporatie. Het is prima dat een deelnemende partij, zoals een woningcorporatie, initiatief neemt tot een netwerkvisitatie, maar voor het slagen van een netwerkvisitatie met optimale doorwerking en impact dient het netwerk als geheel de behoefte aan leren via visitatie uit te spreken en daartoe opdracht te geven
- een bijzondere uitdaging bij het visiteren van een (professioneel) netwerk betreft het betrekken van bewoners, in hun hoedanigheid als doelgroep en ontvanger van de waarde van het netwerk en soms ook als deelnemer in het netwerk, bij de waardering van het functioneren en de opbrengst van het netwerk.

Netwerkvisitatie PACT-West

Niet het 'leren door verantwoord' van de corporatie, maar van een belangrijk netwerk waarin de corporatie participeert. Dat was de inzet van het netwerkvisitatie-experiment van Tiwos en Pentascopie, met het netwerk 'PACT-West' als object én subject van visitatie. De netwerkvisitatie van PACT-West in Tilburg vormt het eerste deel van een netwerkvisitatie-experiment waaraan de woningcorporaties Tiwos uit Tilburg en Zayaz uit 's-Hertogenbosch, samen met visiterend bureau Pentascopie en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) vorm geven. Het experiment krijgt de komende maanden een vervolg in de netwerkvisitatie van het Bossche organisatienetwerk 'Thuis in de Wijk'. De experimentele netwerkvisitatie van PACT-West was meteen ook een rijke visitatie, met toegevoegde waarde voor alle betrokken partijen, het netwerk voorop.

Het is al langer duidelijk dat maatschappelijke waarde, verbetering van het wonen en leven van bewoners, steeds meer tot stand komt door samenwerking van diverse partijen in een organisatienetwerken. Partijen, zoals woningcorporaties, kunnen het niet alleen; ze hebben elkaar en anderen nodig om taaie maatschappelijke vraagstukken, zoals armoede, leefbaarheid en duurzaamheid, op te pakken.

Dat inzicht bracht Tiwos ertoe om ditmaal geen corporatievisitatie maar netwerkvisitatie aan te gaan. In gesprek met belanghouders en partners werd daartoe het netwerk 'PACT-West' gekozen, een organisatienetwerk van partijen die met elkaar de brede en urgente maatschappelijke problematiek van Tilburg-West, PACT-wijk in een programma van de rijksoverheid, oppakken.

Een bijzondere visitatie volgde, met de grote uitdaging om een visitatie-aanpak te kiezen die aansluit bij organisatienetwerken en vooral bij het zoekende, van onderop ontwikkelende, experimentele karakter van PACT-West. Het werd een boeiende en rijke visitatie, met belangrijke inzichten over en voor het functioneren van PACT-West, zoals:

- *de kracht van persoonlijke verbindingen met de bedoeling van het netwerk en met elkaar, vooral in de uitvoering*
- *de sterke samenwerking op basis van een gemeenschappelijke opdracht én relaties*
- *de waarde van de zoekende en groeiende ontwikkeling van het netwerk van onderop*
- *met ontwikkelpunten: blijf met elkaar in gesprek over de opdracht, ontwikkel ook ondersteunende structuren en 'tellende' manieren van waarderen, besteed bewust aandacht aan governance en legitimatie van het netwerk en bij de deelnemers.*

Organisatienetwerk PACT-West kan ermee vooruit!

Tiwos-nieuwsbericht over netwerkvisitatie PACT-West

René Scherpenisse, bestuurder Tiwos: “Voor ons was deze experimentele aanpak een zeer bewuste keuze, omdat veel van onze maatschappelijke prestaties in samenwerking binnen netwerken tot stand moeten komen. Hoe bepaal je doelstellingen, hoe volg je die, hoe houd je daar toezicht op? In bestaande visitaties zit weinig vernieuwing. Wij wilden graag, samen met onze lokale partners, leren over onze manier van werken binnen deze netwerken.” Amarens van der Meulen, beleidsadviseur volkshuisvesting bij Tiwos: “Door deze vorm was het visitatieproces zelf ook een inhoudelijk gesprek en geen afvinken van lijstjes. René was overal bij aanwezig en kwam meteen al in een leerstand in plaats van de leerpunten maanden later uit een rapport te halen.”

Voor gebiedsstrategie Rachida Oucheikh waren er een paar mooie aha-momenten tijdens de visitatiegesprekken: “We zijn van nature al meer van het vertellen dan van het tellen. We hebben met PACT-West lef en durf gehad om het anders te doen, omdat we realiseerden dat wat we deden niet werkt. Dat we dat aandurfd en deze weg in geslagen zijn, daar ben ik trots op! Maar tijdens de gesprekken merkte ik dat ik zelf ook minder allergisch op het tellen moet zijn in de zin van ‘dan vervallen we weer in het oude of slaan we het dan niet plat’.”

“Toch kwam uit onverwachte hoek, namelijk vanuit onze raad van commissarissen, dat we moeten oppassen het niet weer te blauw te maken,” vult René aan. “Je bent bij PACT iets anders aan het doen. Je bent eigenlijk de bodem aan het bewerken in de wijk. Zodat dingen die van onderaf komen kunnen groeien. Persoonlijke verbinding is dan belangrijker dan het najagen van vooraf gestelde doelen.” Hans Moerenhout, organisatieontwikkelaar bij PACT: “Het mag twee kanten op gaan. Zowel de zoekende aanpak inzetten, rondom de dingen die we moeten doen in de wijken, als wel een nieuwe taal hoe je dat dan kan duiden. Die ambivalentie in het werken mogen we accepteren.”

Hans: “Een andere uitkomst waar meteen mee aan de slag gaan is dat we meer aandacht moeten hebben voor nieuwe collega’s die bij zo’n wijkontwikkeling betrokken raken. We hebben echt wel last gehad van een aantal wisselingen in medewerkers. Die zie je dan even zoeken naar structuur, ze zien geen hiërarchische ‘harkjes’, geen blauw geformuleerde doelstellingen. Sommige gaan hier goed in mee, anderen gaan dan juist extra structureren. Door nieuwe medewerkers twee dagen mee te nemen in wat PACT nu eigenlijk is en hoe we werken help je ze makkelijker op weg.”

“En ook kwam eruit dat we de bewoners in deze visitatie wat onderbelicht hebben gelaten”, zegt Amarens. “Daar zit een leerpunt, wat is de impact van ons handelen op hun leefwereld. We moeten vaker terugvragen bij doorbraakinitiatieven; is dit nu wat jullie willen?”

Maar over de gehele lijn is het voor Tiwos en PACT-West een mooi rapport. De visitatiecommissie spreekt uit dat er vaak ruim wordt voldaan aan de normen uit het kader dat voor deze visitatie is ontwikkeld. René: “Heel mooi is natuurlijk dat Tiwos door de partners wordt gezien als een bevlogen partner. We worden gewaardeerd in het netwerk om wie we zijn en hoe we de dingen doen. Korte lijntjes; inspirerend; motor in de samenwerking, werd er gezegd. Soms houden we wat stevig vast aan onze eigen ideeën, maar dat vind ik niet zo erg! Ze zien bij Tiwos heel erg dat wat we ook echt gaan voor wat we schrijven in koersplannen en buurtplannen.”

Rachida: “Ik ben ook trots op de emotionele verbinding die we maken met de wijken. Er wordt gewerkt vanuit betrokkenheid en gedrevenheid, je voelt de verbinding die gemaakt wordt met het gebied en vanuit de opgave die er ligt. Er wordt missie-gedreven gewerkt, niet vanuit een opdracht.”

Hans: “De visitatie helpt in het verder brengen en duiden van wat moeilijk grijpbaar is voor velen. De manier van werken binnen PACT past niet in een bestaande methodiek. De visitatie laat zien wat de waarde ervan is maar helpt het met de aanbevelingen die gegeven zijn ook dichter bij het bestaande systeem te brengen.” René: “Pas sprak ik Lodewijk Asscher (adviseur steden betrokken bij Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid), hij was in Tilburg voor het programma leefbaarheid en veiligheid. Hij was erg enthousiast over deze visitatie, juist omdat hij de noodzaak van vernieuwing herkent. Onlangs zat ik met hem, de burgemeester en de PACT-alliantie om tafel, we konden daar ook meteen met de aanbevelingen aan de slag.”

Over vier jaar weer zo’n visitatie? Amarens: “Dat hangt heel erg af van het moment. Ik ben er trots op dat we het hebben aangedurfd om af te wijken van de methodiek en dat er een rapport ligt wat meteen bruikbaar is. Het kan zijn dat we over 4 jaar iets heel anders willen laten onderzoeken en weer op zoek gaan naar een andere aanpak. Maar het onderdeel ‘hoe handelt een corporatie in een netwerk’ mag van mij sowieso een onderdeel worden van de reguliere visitatie.”

Netwerkvisitatie Thuis in de Wijk

In 's-Hertogenbosch startte kort na het experiment in Tilburg de experimentele netwerkvisitatie van het netwerk ‘Thuis in de wijk’.

In het algemeen bood ook deze experimentele netwerkvisitatie goed zicht op het functioneren en presteren van het netwerk. Daarbij kon worden vastgesteld dat het zinvol kan zijn om (iets) meer aandacht te schenken aan de kwantificering van het presteren (resultaten), dit vanuit de kracht van de combinatie van tellen en vertellen én omdat in een volgende ontwikkelfase van het netwerk verantwoording van resultaten belangrijker wordt (werken met grotere budgetten vereist namelijk verantwoording van financiën en rendement van het netwerk).

De belangrijkste inzichten, leer- en ontwikkelpunten voor netwerkvisitatie uit dit experiment:

- de opbrengsten van de visitatie slaan nu vooral neer bij het netwerk en in tweede instantie bij Zayaz en partnerorganisaties. Een directe opbrengst voor bewoners en andere

belanghebbenden is er niet (wellicht indirect). Bewoners(organisaties) daarom meer proberen te betrekken bij netwerkvisitatie

- inzicht: ook met het netwerk als geheel ('de gehele projectgroep') afzonderlijk spreken
- ontwikkelfase en context van een netwerk meer een rol laten spelen in het ontwerp van de aanpak/waardering(skader) van een netwerkvisitatie ('contingentiebenadering')
- goed onderscheid maken in 'netwerkvisitatie' en 'corporatie-in-netwerkvisitatie', dat zijn andere objecten van visitatie. Dat is bovendien iets anders dan de toets op de representativiteit van de uitkomsten voor Zayaz, waarin getoetst wordt of de inzichten ook gelden voor Zayaz op andere thema's en in andere netwerken
- netwerkvisitatie idealiter starten vanuit maatschappelijke opgaven en niet vanuit één van de partijen (de corporatie). Dat zorgt ervoor dat andere domeinen en actoren gelijkwaardig kunnen deelnemen (gedeeld eigenaarschap)
- een idee: participatief visiteren (commissie loopt een tijdje mee in het netwerk) om nog beter inzicht te krijgen in het functioneren van het netwerk
- nog een idee: een netwerk langduriger volgen ('doorlopend visiteren')
- een goed waarderingskader is belangrijk - het biedt houvast én borgt wetenschappelijke inzichten over netwerken en de waardering ervan - , maar moet niet werken als harnas of belemmering. Dat betekent een generiek waarderingskader dat aanpasbaar is voor visitatie van verschillende soorten netwerken (denk aan context, ontwikkelfase, karakter netwerk)
- inzichten vanuit (experimenten) netwerkvisitatie kunnen dienen om de visitatie van 'corporatie-in-netwerken' te versterken en ontwikkelen en om 'netwerkvisitatie' door te ontwikkelen
- het lijkt geen wenselijk scenario om netwerkvisitatie in een verplicht stelsel in te bedden (licht en vrijwillig houden; en nadenken over naam).

Netwerkvisitatie Thuis in de wijk in het nieuws

Ook het netwerkvisitatie-experiment van Thuis in de wijk kwam aan de orde in nieuwsberichten.

Netwerkvisitatie Thuis in de wijk

Niet het 'leren door verantwoord' van de corporatie, maar van een belangrijk netwerk waarin de corporatie participeert. Dat was de inzet van het netwerkvisitatie-experiment van Zayaz en Pentascope, met het netwerk 'Thuis in de wijk' als object én subject van visitatie.

De netwerkvisitatie van Thuis in de wijk vormde het tweede deel van een visitatie-experiment waaraan de woningcorporaties Tiwos uit Tilburg en Zayaz uit 's-Hertogenbosch, samen met visiterend bureau Pentascope en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN), vormgaven. Het eerste deel van het experiment bij PACT-West in Tilburg werd afgelopen zomer afgerond.

De netwerkvisitatie maakte inzichtelijk dat in Thuis in de wijk sprake is van 'een andere manier van werken' die effectief bijdraagt aan het wonen en leven van Bossche burgers.

Het is al langer duidelijk dat maatschappelijke waarde, verbetering van het wonen en leven van bewoners met onder meer maatwerkoplossingen, steeds meer tot stand komt door samenwerking van diverse partijen in een organisatienetwerk. Partijen, zoals woningcorporaties, kunnen het niet alleen; ze hebben elkaar en anderen nodig om complexe (of complex gemaakte) maatschappelijke vraagstukken, zoals armoede, leefbaarheid en duurzaamheid, op te pakken.

Dat inzicht bracht Zayaz ertoe om ditmaal geen corporatievisitatie maar netwerkvisitatie aan te gaan. In samenspraak met het netwerk werd Thuis in de wijk geselecteerd. In het experiment werd de grote meerwaarde van netwerkvisitatie goed zichtbaar: met elkaar gestructureerd stilstaan bij het functioneren en presteren van het netwerk, iets wat er in de dagelijkse gang van zaken gauw bij inschiet. De netwerkvisitatie organiseerde de gezamenlijke reflectie en waardering van deze 'andere manier van werken'. En leverde waardevolle inzichten op over het functioneren en voor de ontwikkeling van het netwerk Thuis in de wijk, zoals:

- *de constatering dat het netwerk een gedeelde en effectieve werkwijze hanteert voor het realiseren van maatwerk*
- *de brede maatschappelijke steun voor het netwerk van haar partners en de omgeving*
- *de noodzaak om in een volgende fase van ontwikkeling van het netwerk – de projectfase voorbij – de samenwerking en werkwijze uit te breiden en bestendigen (in de hele stad) en de resultaten op casusniveau te aggregeren en analyseren.*

Daar kan het organisatienetwerk Thuis in de wijk goed mee vooruit. En het netwerk heeft al afspraken gemaakt voor het oppakken van de ontwikkelpunten.

De netwerkvisitatie van Thuis in de wijk was allesbehalve regulier te noemen, maar stond als ontwikkelend experiment in het teken van de ontwikkeling van netwerkvisitatie. Ook daartoe leverde het talrijke belangrijke inzichten op en een aantal concrete (half)producten:

- visiteren van een organisatienetwerk vraagt een eigen benadering en methodiek die aansluit bij het functioneren en de ontwikkeling (fase) van organisatienetwerken en bij de specifieke kenmerken van een netwerk. Een eigensoortige methodiek, waarderingskader, proces/gesprek en rapport vormen daarvan zichtbare elementen. Het zou mooi zijn om het generieke kader samen met het netwerk voorafgaand aan de visitatie op maat te maken
- het is belangrijk om bij 'echte' netwerkvisitatie niet vanuit één van de partijen en domeinen te redeneren. Vertrekken vanuit gezamenlijke maatschappelijke opgaven helpt daarbij
- om goed zicht te krijgen in het functioneren van het netwerk is een vorm van 'participatief visiteren' – de visitatiecommissie loopt een tijdje mee met het netwerk - mogelijk interessant
- een bijzondere uitdaging betreft het betrekken van bewoners(organisaties) bij netwerkvisitatie, in hun hoedanigheid als doelgroep/ontvanger van de waarde van het netwerk en/of als deelnemer in of belanghebbende bij het netwerk.

Op deze manier visiteren van, in en met het netwerk stelt niet alleen eisen aan het gereedschap, de visitatiemethodiek, maar juist ook aan visitatoren en commissie. Het vraagt om kwaliteiten die verder reiken dan die van een auditor die een methodiek toepast: organiseren, schakelen, luisteren, open het gesprek ingaan, begeleiden van een groepsdialoog en kritische zelfreflectie, een variëteit in werkvormen inzetten, over grenzen van domeinen heen kunnen kijken, waarderen zonder te oordelen, enthousiasmeren, etc. Het netwerkvisitatie-experiment heeft laten zien dat dit er kan zijn.

Toezicht op organisatienetwerken

Parallel aan het netwerkvisitatie-experiment startte het EISON-onderzoek naar 'toezicht op netwerken' o.l.v. Patrick Kenis, met deelname van o.a. Zayaz (Thuis in de wijk). In diverse contacten

tussen netwerkvisitatie-experiment en netwerktoezicht-onderzoek is de potentiële betekenis van netwerkvisitatie als instrument binnen een arrangement van netwerktoezicht onderkend.

Toezicht is een belangrijke contextfactor die van invloed is op het functioneren en succes van een organisatienetwerk. Toezichtactiviteiten op de eigen organisatie kunnen het functioneren van een organisatienetwerk belemmeren of juist ondersteunen. Dit betekent dat deelname van een 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.

Strikt genomen is visitatie geen vorm van (verticaal) toezicht, maar van (horizontale) verantwoording. Toch kan visitatie wel worden beschouwd als instrument binnen een breder arrangement van toezicht en ten minste een bijdrage leveren aan dit toezicht.

Duidelijkheid over het object en perspectief van toezicht is daarbij belangrijk. Netwerkvisitatie betreft primair (maar niet noodzakelijk uitsluitend) het organisatienetwerk – kan ook zicht bieden op het functioneren van de deelnemende organisaties vanuit een ecocentrisch perspectief – kan zich zowel op de waarde voor organisaties als het netwerk als geheel richten. (zie onderstaande figuur).

Perspectief	Object	Organisatie	Organisatienetwerk
Egocentrisch		Levert deelname aan het netwerk meerwaarde op voor de eigen organisatie: 'What is in it for me?'	Past netwerkdoelstelling binnen strategie/belang organisatie?
		Toezicht is gericht op <i>meerwaarde</i> en <i>risico's</i> van deelname aan het netwerk voor de eigen organisatie.	Toezicht is gericht op <i>passendheid</i> van deelname aan het netwerk binnen de eigen strategie.
Ecocentrisch		Draagt de organisatie bij aan het functioneren en presteren van het netwerk?	Levert het netwerk resultaten op? Draagt het bij aan het oplossen van het maatschappelijk probleem?
		Toezicht is gericht op <i>bijdrage</i> van de eigen organisatie aan netwerkdoelstelling.	Toezicht is gericht op <i>waarden</i> van het netwerk. Mogelijke varianten: - Gezamenlijke toezicht op netwerk - Apart orgaan - Netwerkvisitatie.

Netwerkvisitatie is, zo laat het onderzoek naar toezicht op netwerken zien, een instrument dat kan voorzien in de behoefte aan (toe)zicht op (corporaties in) organisatienetwerken, als basis voor stimulering van hun maatschappelijk functioneren en presteren en als instrument van netwerk-governance, want:

- het organiseert netwerkreflectie en 'leren door verantwoord' t.b.v. maatschappelijk functioneren en presteren van/in netwerken (object) vanuit een primair ecocentrisch perspectief. Unieke waarde: biedt metablik op samenwerking in netwerken
- de externe, onafhankelijke, deskundige 'frisse blik' van commissie is een voordeel
- netwerkvisitatie versterkt de aandacht voor gezamenlijk gedefinieerde opgaven en gerealiseerde maatschappelijke waarde, outcome in plaats van output
- het horizontale karakter van (netwerk)visitatie sluit aan bij het horizontale karakter van organisatienetwerken (gelijkwaardigheid/wederkerigheid; 'gemeenschap' als autoriteit).

Uit het onderzoek naar netwerktoezicht komen ook aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling van netwerkvisitatie naar voren, te weten:

- organiseer de follow-up: maak duidelijk wat er gebeurt en wie aan zet is nadat de visitatie is uitgevoerd. Zeker bij netwerken dreigt het risico dat velen verantwoordelijk zijn en dus niemand verantwoordelijkheid neemt als er iets niet goed gaat
- borg het 'ecoperspectief'. Als een van de netwerkpartners de opdrachtgever is loop je het risico dat er ongemerkt toch een 'egoperspectief' insluipt. Gezamenlijk eigenaarschap/collectief opdrachtgeverschap zijn belangrijk
- geef rekenschap van de verschillen tussen netwerken, zoals hun ontwikkelfase, karakter en/of het domein waarin ze bestaan. Zo zijn er grote verschillen tussen netwerken in het fysieke en in het sociale domein. Die in het sociale domein zijn vaak losser, meer doelzoekend, meanderend etc. Voor zowel een visitatie als een toezichthouder is het dan extra van belang om duidelijk te maken wat er getoetst wordt: het proces van samenwerken, de aansluiting met de omgeving van het netwerk of ook de mate waarin doelen bereikt worden. Neem dergelijke zaken mee in de opzet van het waarderingskader
- maak het niet te zwaar. Zorg voor een goed 'instrumentrendement'.

Netwerkvisitatie binnen netwerktoezicht (tekst vrijwel geheel overgenomen uit het EISON-rapport)

In het EISON-onderzoek naar netwerktoezicht worden drie soorten toezicht of toezichtachtige activiteiten onderscheiden (met verwijzing naar bovenstaande figuur), te weten:

- klassiek toezicht op organisaties, niet op netwerken (kwadrant 1)
- toezicht op netwerken via bestuurders (kwadranten 2 en 3)
- toezicht – of toezichtachtige activiteiten – op netwerken door toezichthouders, zoals gemeenschappelijk overleg tussen RvC's, locatiebezoeken, of netwerkvisitatie (kwadrant 4).

Daarbij blijkt dat in de praktijk van toezicht het egocentrisch perspectief (kwadrant 1 en 2) dominant is. Daarbij blijkt ook 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 hebben plaatsgevonden bij twee netwerken waarin corporaties deelnemen [netwerkvisitatie](#).

Zowel de RvC van de woningcorporatie, de Aw of een andere externe toezichthouder, de afzonderlijke netwerkpartners als de netwerkorganisatie kunnen worden 'gevoed' door onafhankelijke informatie die door externe partijen over het netwerk wordt gegeneerd. Dat kan

bijvoorbeeld door een netwerkvisitatie, een externe evaluatie, een doorlichting of een monitorsysteem. Deze *externe blik* op het netwerk kan – al naar gelang de afspraken die de netwerkpartners met elkaar maken – tal van aspecten bevatten zoals input, proces, output, outcome, risico's, cultuur, legitimatie, conflictregulering, het voorkomen van collectieve actieproblemen etc. Bij recente experimenten met netwerkvisitatie werd een waarderingskader gebruikt dat de volgende onderdelen bevat:

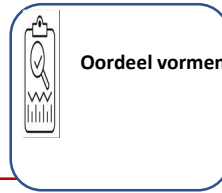
- opdracht van het netwerk;
- doelen en resultaten van het netwerk;
- organisatie van het netwerk;
- samenwerking en cultuur in het netwerk;
- governance en legitimering van het netwerk;
- de corporatie in het netwerk.

Om een externe blik, zoals via een netwerkvisitatie, werkelijk van waarde te laten zijn zullen ook afspraken moeten worden gemaakt over het borgen van de resultaten en zal er het commitment moeten zijn dat verbeterpunten ook zullen worden opgepakt.

In het onderzoek naar netwerktoezicht schetsen Kenis e.a. drie ontwikkelpaden (zie onderstaande figuur). Netwerkvisitatie krijgt hierin vooral plaats in het netwerkgerichte pad (III), maar kan ook een rol spelen in het gecombineerde ontwikkelpad (II).



Informatie verzamelen



Oordeel vormen



Interveniëren

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.*

II. Netwerkvisitatie, de waarde

Netwerkvisitatie bestaat en werkt, zo bleek in de experimenten. In een grondige reflectie op de experimenten is de (potentiële) waarde van netwerkvisitatie benoemd. Daarbij werd vooral de kracht van netwerkvisitatie als reflectie- en leerinstrument voor (en door) netwerken, om te onderzoeken en stimuleren wat werkt in netwerken, benadrukt.

Maar omdat waarde vooral bestaat in het perspectief van de ontvanger van die waarde, is de waarde van netwerkvisitatie geformuleerd voor drie groepen betrokkenen, te weten:

- netwerken en netwerkpartners
- interne en externe toezichthouders
- belanghebbenden (bewoners/cliënten) en samenleving.

Netwerken en netwerkpartners ontvangen de volgende (potentiële) waarde van netwerkvisitatie:

- netwerkvisitatie organiseert gestructureerde reflectie en stimuleert daarmee leren/ontwikkeling
- netwerkvisitatie biedt inzicht in waar je staat als netwerk (ontwikkeling), hoe je individueel en collectief functioneert (presteert), in de belangen die spelen en in de behoeften en vereiste competenties binnen het netwerk
- netwerkvisitatie maakt zichtbaar dat je onderling afhankelijk bent, wat partijen met elkaar verbindt en waar gezamenlijke/wederzijdse verantwoordelijkheden liggen.

Toezichthouders ontvangen als (potentiële) waarde:

- netwerkvisitatie zorgt ervoor dat toezichthouders netwerken beter kunnen volgen en stimuleren
- uitkomsten van netwerkvisitatie bieden input voor bewustwording en agendasetting
- netwerkvisitatie nodigt toezichthouders uit om het maatschappelijk vraagstuk en niet de eigen organisatie of het netwerk als uitgangspunt te kiezen
- netwerkvisitatie helpt toezichthouders in het maken van afwegingen tussen het bewaken van regels/risico's/geld van (deelnemen in) netwerken enerzijds en het doen wat nodig is/maatschappelijke doelen realiseren via netwerken anderzijds
- netwerkvisitatie biedt antwoord op de vraag of de eigen organisatie is toegerust om aan een organisatie(netwerk) deel te nemen
- toezichthouders van verschillende organisaties in een netwerk kunnen elkaar in een netwerkvisitatie treffen.

Ook belanghebbenden (bewoners/cliënten) en samenleving ('eindgebruiker') ontvangen een (potentiële) waarde van netwerkvisitatie:

- netwerkvisitatie draagt bij aan de zichtbaarheid van netwerken voor alle partijen
- netwerkvisitatie draagt bij aan het leren t.b.v. een beter maatschappelijk functioneren en presteren van een netwerk, in het belang van bewoners/cliënten/samenleving
- netwerkvisitatie kan opbrengsten/besparingen voor partijen zoals de gemeente zichtbaar maken
- netwerkvisitatie organiseert het stilstaan bij het doel (bedoeling) van een netwerk
- lastig: burger ziet in veel gevallen het netwerk niet, maar merkt (hopelijk) wel de opbrengsten. Moeilijk daarom voor burger om zich uit te spreken over het presteren van een netwerk.

De (potentiële) waarde van netwerkvisitatie is meervoudig en slaat neer bij verschillende partijen. In algemene zin kan worden gesteld dat de toegevoegde waarde vooral gericht is op een netwerk en de daarin deelnemende partijen: leren om beter te functioneren en presteren. Netwerkvisitatie is daarnaast ook een instrument van (netwerk)governance, belangrijk voor toezicht op netwerken.

Omdat netwerkvisitatie beoogt netwerken beter te laten functioneren en presteren landt de waarde ervan, uiteindelijk, ook bij belanghebbenden en samenleving.

1. Opdracht van het netwerk

- Er is een heldere opdracht van het netwerk en de urgentie en het belang van het netwerk wordt door de deelnemers onderschreven.

2. Doelen en resultaten van het netwerk

- Het netwerk bereikt resultaten die in lijn zijn met haar opdracht
- Het gaat er niet om of de resultaten vooraf geformuleerd zijn, maar of ze bekend zijn dan wel achteraf als resultaat van het netwerk gezien worden én in lijn zijn met de doelstelling van het netwerk.

3. De organisatie van het netwerk

- De samenstelling, organisatie, inrichting, rollen en regels zijn zodanig dat er efficiënt en effectief wordt samengewerkt (tot resultaat leidt).

Governance en legitimering van het netwerk

- Er is overzicht en er wordt gestuurd en bijgestuurd.
- De mate waarin het netwerk door derden gezien wordt als logisch verband om de opdracht uit te voeren en het zien als een betrouwbaar netwerk en de mate waarin de kracht van de deelnemende organisaties ingezet wordt.

5. De corporatie in het netwerk

De mate waarin:

- de corporatie zicht heeft en houdt op de prestaties van het netwerk;
- deze verbindt met haar eigen strategie en doelstellingen en een afweging maakt in de inzet van middelen en mensen;
- bereid is haar eigen werkwijze aan te passen aan dat wat voor het netwerk nodig is en dat ook doet.

III. Netwerkvisitatie, de methodiek

Netwerkvisitatie bestaat en werkt. Er is zelfs al een methodiek: netwerkvisitatie 1.0.

In de reflectie op de experimenten is geconcludeerd dat netwerkvisitatie een eigen benadering vraagt met een eigen methodiek. Organisatienetwerken zijn immers andere fenomenen dan ‘gewone’ organisaties. Niettemin zijn ook organisatienetwerken een vorm van ‘maatschappelijk organiseren’, waardoor bepaalde aspecten ervan wel degelijk overeenkomen met die van maatschappelijke organisaties. En hetzelfde geldt voor visitatie ervan en dus ook voor de methodiek. We onderscheiden daarom, verwant aan reguliere visitatie van woningcorporaties, de volgende onderdelen van methodiek 1.0 van netwerkvisitatie, elk met hun eigen ontwerpvereisten:

- een waarderingskader
- een proces
- een werkwijze
- visitatoren/visitatiecommissie.

Het waarderingskader van netwerkvisitatie 1.0

Ten behoeve van de netwerkvisitatie-experimenten bij Tiwos (PACT-West) en Zayaz (Thuis in de wijk) is door visiterend bureau, samen met anderen, een eerste versie van een waarderingskader voor netwerkvisitatie ontworpen, zie figuur hieronder (voor de uitgebreide versie zie bijlage):

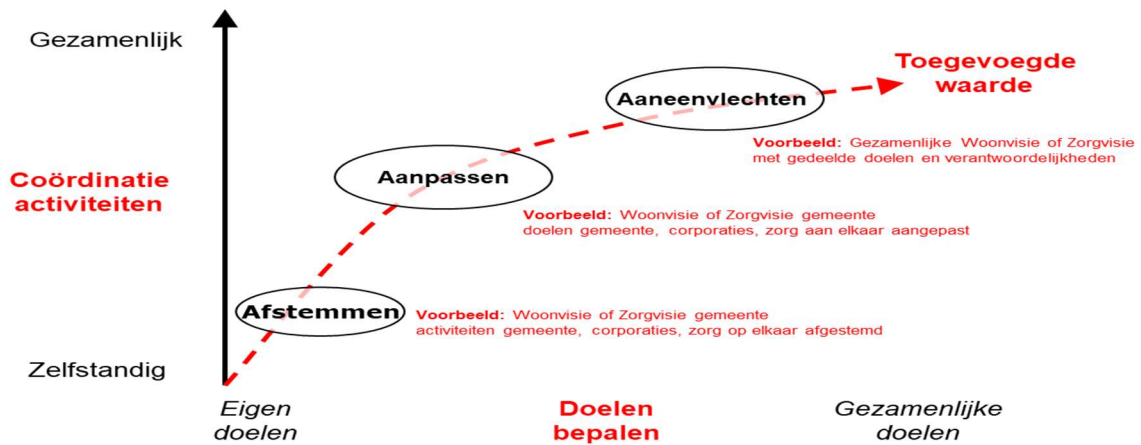
Hieronder een visuele weergave ('rapposter') van het netwerkwaarderingkader als uitkomst van het experiment bij netwerk Thuis in de Wijk.



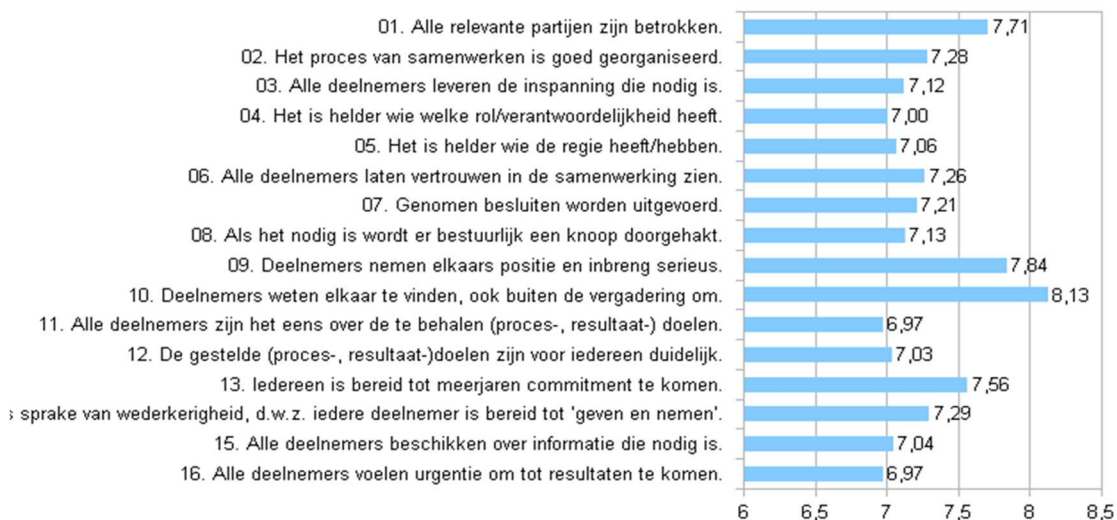
Een waarderingkader is bij visitatie van grote waarde omdat het houvast en overzicht biedt en, in het bijzonder bij netwerkvisitatie, omdat het tevens de groeiende (wetenschappelijke) kennis over netwerken en netwerk-governance borgt.

In de toepassing van het waarderingskader bij de experimenten bij Tiwos en Zayaz is een aantal inzichten over het waarderingskader en de verdere ontwikkeling ervan naar voren gekomen:

- het waarderingskader biedt inderdaad een goed basaal houvast voor netwerkvisitatie
- bij toepassing ervan kan op basis van een generieke standaard een waarderingskader op maat worden ontworpen, rekening houdend met de eigenheid en specifieke kenmerken van een netwerk, zoals soort, domein, karakter (denk aan open-gesloten e.a.), dynamiek en ontwikkelfase (mate van volwassenheid) van het netwerk, de strategische-bestuurlijke en operationeel-professionele niveaus en de verbinding daartussen. En, met de eigen leerbehoefte van een netwerk (te verwerken in waarderingskader en 'vragenlijst')
- er is in elk geval bijzondere aandacht nodig voor de ontwikkeling (ontstaan, verloop, fase, perspectief, ontwikkelagenda) van een netwerk, bijvoorbeeld als afzonderlijk veld of door het te verbinden met een ander veld, bijvoorbeeld opdracht. Hierbij ook altijd de check of het doel van het netwerk nog het doel is (en is 'opdracht' de goede term?)
- het veld 'resultaat' verdient een nadere uitwerking. Steeds moet worden bepaald hoe het resultaat bij een bepaald netwerk het beste kan worden vastgesteld, bijvoorbeeld door tellen en/of vertellen. Dit is mede afhankelijk van het karakter en de ontwikkelfase van een netwerk. Het verdient extra aandacht om directe en indirecte 'waarde' voor diverse partijen te onderscheiden en benoemen, juist ook voor cliënt/bewoner. Onderzoeken of ook zicht op het 'maatschappelijk rendement' van het organisatienetwerk kan worden geboden
- organisatievoorwaarden voor goed functioneren en presteren, zoals structuur, cultuur, informatie, etc. verdienen meer aandacht in het waarderingskader (vgl. 'maatschappelijke capaciteit' bij de reguliere visitatiemethodiek 7). Op dit punt (en andere aspecten) is mogelijk meer uit theorie/modellen over organisatienetwerken en wellicht uit INK e.a. te gebruiken
- bij het veld verankering/legitimatie is ook aandacht gewenst voor de relatie met en legitimatie door relevante partijen buiten het netwerk (denk in elk geval aan gemeente, bewoners e.a.)
- de normering in diverse velden van waarderingskader behoeft actualisatie
- t.a.v. waardering moet worden uitgewerkt wie hoe waardeert op welk aspect. Netwerkvisitatie is meer dan uitsluitend 'zelfreflectie' van het netwerk en/of door netwerkdeelnemers, maar (mogelijk) ook een waardering/reflectie door andere partijen, zoals bewoners/belanghebbenden en/of de visitatiecommissie (rol visitatiecommissie: begeleider en/of onafhankelijke (mede)beoordelaar?). In principe zijn er meer partijen die kunnen waarderen, mogelijk op verschillende aspecten. De waardering (in de vorm van een beoordeling of reflectie) geschiedt door het netwerk als collectief en de daarin deelnemende partijen; en/of door derden, zoals bewoners/cliënten(vertegenwoordigers) en gemeente; en/of door de visitatiecommissie (mede afhankelijk van de opdracht en het ontwikkelstadium begeleider van zelfreflectie en/of beoordelaar); en/of door peers (vanuit andere gelijksoortige netwerken)
- gewenst is een toets of alle relevante inzichten over organisatienetwerken, netwerk-governance, etc. geborgd zijn in het waarderingskader, in items en normen? In algemene zin is het wenselijk om netwerkvisitatie als instrument meer te systematiseren, bijvoorbeeld met het toevoegen van succesfactoren (bijvoorbeeld doelcongruentie, coördinatie, structuur en cultuur; onbaatzuchtigheid, vertrouwen, e.a.) en door te werken met netwerkmodellen als basis voor gerichte ontwikkeling. Hieronder enkele voorbeelden.



Voorbeeld: door Raeflex gebruikt model om samenwerking te duiden



Voorbeeld: door Raeflex gebruikte meetlat voor kwaliteit samenwerking

Inspiratie uit visitatiemethodiek 7

Bij de ontwikkeling van het waarderingsskader voor netwerkvisitatie kan ook inspiratie worden gevonden in visitatiemethodiek 7 van reguliere visitatie, zoals:

- het werken vanuit maatschappelijke opgaven → geeft richting aan definitie/keuze van netwerk(en), te betrekken partijen en definitie van waarde/belanghebbenden
- de visitatievelden: maatschappelijke waarde + maatschappelijke verankering (legitimatie) + sturing (governance) + maatschappelijke capaciteit → opnemen in waarderingsskader
- het visitatieproces: belang van goede intake en positionpaper + ontwikkelgesprek (na 6-12 maanden) → in netwerkvisitatieproces opnemen.

Het proces van netwerkvisitatie 1.0

Bij het ontwerp van het proces van netwerkvisitatie kan gedeeltelijk worden aangesloten bij het visitatieproces zoals beschreven in methodiek 7. Er gelden hierbij wel enkele bijzondere aandachtspunten, te weten:

- het initiatief tot een (vrijwillige) netwerkvisitatie kan bij het netwerk als geheel of bij één/enkele netwerkdeelnemers liggen (zou een 'derde partij', bijvoorbeeld een toezichhoudende instantie of cliëntorganisatie, ook kunnen?). De opdracht tot netwerkvisitatie ligt in principe bij het netwerk als geheel, ten minste bij de kern van een netwerk. De opdracht dient helder te zijn over de rollen van betrokken partijen en over het te volgen proces en de werkwijze in de visitatie
- het netwerk (de netwerkdeelnemers) ontwerpt (ontwerpen) de netwerkvisitatie mee o.b.v. een generieke methodiek. Daarbij nemen zij hun specifieke leerbehoefte en specifieke kenmerken van het netwerk mee in maatwerk. Het is daarom noodzakelijk om deze specifieke leerbehoefte en kenmerken van het netwerk vooraf te identificeren/expliciteren
- er is, voor aanvang, speciaal aandacht nodig voor het betrekken van bewoners(organisaties) in het visitatieproces en bij waardering van het netwerk. Dat vraagt, binnen het proces en de werkwijze, ook een bijzondere benadering (zoals afzonderlijk spreken). Sowieso is aandacht nodig in netwerkvisitatie voor partijen en relaties buiten het netwerk.
- in de voorbereiding is het essentieel om betrokken partijen goed te betrekken en informeren over de opzet van de netwerkvisitatie, hun rol/bijdrage en de follow-up. Hierbij aandacht voor mede-eigenaarschap en voor (eventuele) vertrouwelijkheid/geheimhouding
- in de voorbereiding is het wenselijk om een positionpaper van het netwerk op te stellen? Wie doet dat: een kerngroep, een netwerkregisseur, het netwerkbestuur?
- gedurende de uitvoering is het 'passend' bij netwerkvisitatie om te werken met collectieve bijeenkomsten van het netwerk en/of met relaties, op bestuurlijk en professioneel niveau. Daarbij is het noodzakelijk om ook (de kern van) het netwerk afzonderlijk spreken. Andere afzonderlijke gesprekken zijn denkbaar met (organisaties van) bewoners/cliënten
- de rapportage vindt plaats conform het ontworpen waarderingkader, bovendien compact en aantrekkelijk vorm gegeven. Een samenvattend overzicht, recensie en waardering op waarderingsevelden vormen altijd onderdeel van het rapport. Vanwege het belang van impact en follow up dienen verbeter- en ontwikkelacties te worden geformuleerd. Het rapport dient uiteraard te worden besproken in het netwerk
- als follow-up wordt aanbevolen om een netwerk-agenda (inhoud) en/of leer- en ontwikkelagenda (netwerk) op te stellen en 12 maanden na de netwerkvisitatie een 'ontwikkelgesprek' te houden.

Bij het voorgaande proces is er vanuit gegaan dat een netwerk 'visiteerbaar' is, maar dat is geen vanzelfsprekendheid. Sommige netwerken zijn bijvoorbeeld zo 'fluide' of lastig waarneembaar dat visiteren, aan de hand van een duidelijke methodiek, vrijwel onmogelijk of weinig zinvol is. Het is dus nodig om vooraf de visiteerbaarheid van het netwerk ofwel de geschiktheid van netwerkvisitatie

voor evaluatie van het netwerk te toetsen. Er zijn criteria beschikbaar voor het identificeren en selecteren van te visiteren netwerk(en), zie bijlage.

Op basis van voorgaande inzichten en vereisten kan het netwerk een passend procesontwerp maken, zoals hieronder door Pentascope visueel is weergegeven.



Voorbeeld: aanpak Pentascope bij netwerkvisitatie Tiwos/Zayaz

Werkwijze netwerkvisitatie 1.0

De door visiterende bureaus en visitatiecommissies gehanteerde werkwijzen zijn strikt genomen geen onderdeel van de methodiek. Toch zijn er ook hier lessen te leren uit de experimenten:

- zorg voor helderheid ten aanzien van de aard van de netwerkvisitatie, dat wil zeggen in hoeverre sprake is van een 'begeleide zelfevaluatie/reflectie' of van reflectie/waardering door andere partijen c.q. door de visitatiecommissie? Voor wat betreft de rol van de visitatiecommissie: is deze facilitator/begeleider en/of (mede) beoordelaar? In elk geval altijd de ruimte pakken voor kritische reflectie!
- aanpak/werkwijze: zet in op 'waarderend onderzoeken'
- aanpak/vorm: overweeg participierend visiteren (commissie loopt mee in het netwerk) en doorlopend visiteren (meer continu volgen door de visitatiecommissie)
- werkvormen: collectieve bijeenkomsten (van het netwerk en/of met derden) maken altijd deel uit van netwerkvisitatie, mogelijk aangevuld met separate gesprekken met een kerngroep van het netwerk en met bewoners/cliëntorganisaties). Het is belangrijk om creatieve werkvormen en casuïstiek in te zetten in interactieve dialogen, t.b.v. een goede opbrengst voor alle partijen (halen en brengen) en voor het 'visitatieplezier'
- qua sfeer: zorgen dat geen 'blame-game' ontstaat. Het gaat om samen leren en verbeteren!
- heb aandacht voor geschiktheid van traditionele begrippen/terminologie als visitatie, governance e.d.

Visitatoren en visitatiecommissie voor netwerkvisitatie



Visiteren vraagt bijzondere vaardigheden van visitator en commissie. Dat is niet anders bij netwerkvisitatie, met enkele extra's, zoals kennis van domeinoverstijgende vraagstukken en samenwerking, zoals in organisatienetwerken (andere logica dan reguliere organisaties), inhoudelijke kennis meer dan volkshuisvesting en corporaties. Ook zijn specifieke vaardigheden van belang, zoals onafhankelijk gespreksvoering en het begeleiden van collectieve (zelf)reflectieve netwerkdialogen; de inzet van creatieve werkvormen; het kunnen bouwen op professional judgement; waarderend kunnen onderzoeken; oog hebben voor diversiteit én

gelijkwaardigheid partijen; inzicht in groepsdynamica, 'setting the scene', en zorgen dat geen 'blame game' ontstaat.

Een tussenstand: in dit hoofdstuk is, op basis van talrijke ervaringen met (experimentele) netwerkvisitatie en een grondige, brede reflectie, zicht geboden op de methodiek van netwerkvisitatie 1.0, de verschillende onderdelen en aspecten. Daarbij zijn talrijke specifieke

aandachtspunten voor netwerkvisitatie genoemd, in de toepassing van de methodiek en als (ontwerp)vereisten en aanwijzingen voor de verdere ontwikkeling van netwerkvisitatie.

Netwerkvisitatie bestaat en werkt nu al, maar de ontwikkeling gaat verder.

IV. Uitdagingen en condities bij de ontwikkeling van netwerkvisitatie

Er zijn ruimschoots 'aanwijzingen' dat de ontwikkeling van netwerkvisitatie kansrijk is, zo laten de visitatie-experimenten, de reflectie en de uitkomsten van het onderzoek naar netwerktoezicht zien.

De experimentele netwerkvisitaties voegen volgens betrokken partijen waarde toe voor organisatienetwerken en daarin deelnemende partijen. Die toegevoegde waarde bestaat vooral uit het door reflectie stimuleren van het maatschappelijk presteren (waarde, resultaten), functioneren (samenwerking en governance) en de legitimatie van netwerken. Er is sprake van 'maatschappelijk leren (door reflectie en/in verantwoording)'. De waarde van netwerkvisitatie 'slaat in elk geval neer' bij professionals en bestuurders in netwerken. Het onderzoek naar netwerktoezicht laat zien dat ook interne en externe toezichthouders met netwerkvisitatie worden bediend in hun behoefte om zicht te hebben op (deelname in) netwerken. De meerwaarde voor direct-belanghebbenden (cliënten/bewoners) en voor de samenleving is nog slechts beperkt tastbaar (gemaakt), maar wel plausibel. Hier ligt meteen een belangrijke uitdaging.

In algemene zin kan worden gesteld dat de ontwikkeling van netwerkvisitatie zinvol en haalbaar is onder een aantal condities. Netwerkvisitatie:

- wordt (h)erkend en gewaardeerd door (professionals en bestuurders in) netwerken en netwerkdeelnemers, secundair door interne en externe toezichthouders, tertiair door belanghebbenden en hun vertegenwoordigers
- richt zich primair op het stimuleren van het maatschappelijk presteren en functioneren (leren) en op de legitimatie (verantwoording) van organisatienetwerken (ecoperspectief). Daarmee speelt het in potentie tevens een rol in de (formele) netwerkgovernance, zoals in het toezicht op netwerken (overigens kan netwerkvisitatie ook waarde hebben voor de in het netwerk deelnemende organisaties, het egoperspectief)
- is een goed bruikbaar, werkzaam en gezaghebbend instrument (methodiek en toepassing). Het instrument is 'zo licht als het kan en zo zwaar als het moet' ('instrumentrendement'!)
- kent een valide en werkzame methodiek die gebaseerd is op inzichten uit theorie én praktijk van organisatienetwerken, (netwerk)governance en (netwerk)visitatie. De methodiek bestaat ten minste uit een eigen 'waarderingskader' en visitatieproces
- heeft (in het begin van ontwikkeling) een relatie met wonen (en woningcorporaties) en vervolgens met aanpalende domeinen als welzijn en zorg, leefbaarheid en duurzaamheid
- is ingebed in een zo licht mogelijk stelsel, met daarin professionele visiterende bureaus die vertrouwd zijn met visitatie en organisatienetwerken én met een partij die het beheer en de ontwikkeling van het instrument verzorgt
- heeft bestaansrecht omdat er organisatienetwerken en daarin deelnemende partijen en/of belanghouders en toezichthouders zijn die, omwille van de waarde, de kosten van vrijwillige netwerkvisitatie willen dragen

- krijgt een positieve, passende en pakkende term (visitatie als term wordt door sommige partijen niet in de eerste plaats met leren en ontwikkelen verbonden; anderzijds is bijvoorbeeld 'evaluatie' of 'reflectie' te algemeen)
- wordt ontwikkeld door (deelnemers in) organisatienetwerken, visiterende bureaus en SVWN en andere partijen (denk aan Aedes, VTW, Aw en/of BZK, Woonbond, VNG) die ook willen mee-investeren. Idealiter is de ontwikkeling van netwerkvisitatie een cocreatief traject van partijen uit praktijk, beleid en wetenschap. Daarvoor is samenwerking met partijen in het kader van het EISON-onderzoek (vervolg) gevonden, waarbij netwerkvisitatie zal worden toegepast in andere domeinen dan wonen.

De ervaringen in de experimenten en de inzichten uit de reflectie laten in de eerste plaats zien welke inhoudelijke en methodische uitdagingen er zijn (zie hoofdstuk III). Zonder deze te willen onderschatten, zijn deze zonder meer realiseerbaar indien partijen de waarde van netwerkvisitatie erkennen en bereid zijn om aan de verdere ontwikkeling bij te dragen. Dat laatste is een essentiële voorwaarde voor een succesvolle ontwikkeling van netwerkvisitatie.

Uitdagingen liggen er zeker ook ten aanzien van de toekomstige 'inbedding' van netwerkvisitatie. Daarin moeten antwoorden worden gegeven op vragen als: waar ligt het eigendom en waar het eigenaarschap netwerkvisitatie, wie zorgt voor het beheer en de ontwikkeling, wie draagt de kosten? Is er sprake van een 'stelsel'? Wat is de rol van visiterende bureaus en SVWN? Van 'derden'?

Enkele antwoorden kunnen we als SVWN, weliswaar voorlopig, op deze vragen al wel geven:

- uitgangspunt is dat netwerkvisitatie meer is dan een willekeurige netwerkevaluatie². Het gaat om waardering van een netwerk gericht op verbetering van het maatschappelijk functioneren en presteren van het netwerk o.b.v. een bekende methodiek (meetwerk mogelijk), door een externe, onafhankelijke en gezaghebbende visitatiecommissie (met oog voor het instrumentrendement). Consequentie hiervan is dat het vooral netwerken met een bepaalde mate van volwassenheid zijn die 'geschikt' zijn voor netwerkvisitatie
- het eigenaarschap van netwerkvisitatie ligt in de eerste plaats bij (de gezamenlijkheid van) netwerken en netwerkdeelnemers
- in de basis is netwerkvisitatie ad hoc en vrijwillig (tenzij meer ingezet vanuit/omwille verantwoordings/toezicht)
- wonen-welzijn/leefbaarheid-zorg, wonen-duurzaamheid, wonen-bestaanszekerheid en brede welvaart zijn vraagstukken en domeinen waarin verdere ontwikkeling van netwerkvisitatie eerst zou kunnen plaatsvinden
- er is een beherende en ontwikkelende instantie nodig. In deze fase van ontwikkeling wil SVWN het voortouw en deze rol op zich nemen
- kosten voor een netwerkvisitatie worden in principe gedragen door het gevisiteerde netwerk (en haar deelnemers), kosten voor beheer en ontwikkeling worden daaruit medegefinancierd en mede gedragen door visiterende bureaus, SVWN en derden.

² idealiter is er een palet aan instrumenten beschikbaar voor evaluatie en verbetering van het functioneren van organisatienetwerken, variërend van begeleide zelfreflectie met weinig 'methodiek' (licht) tot aan externe beoordeling met gevalideerde methodiek (zwaar), naar gelang het ontwikkelstadium van een netwerk en de behoefte aan leren, verantwoorden en/of toezien (met leren en ontwikkelen als uitgangspunt in alle varianten)

Het zijn voorlopige antwoorden op de uitdagingen en vragen die bij de verdere ontwikkeling van netwerkvisitatie aan de orde zijn.

V. Conclusies en vervolg ontwikkeling

We concluderen hier, mede op basis van de ervaringen uit experimenten met netwerkvisitatie en inzichten uit een brede en verdiepende reflectie en het onderzoek naar toezicht op netwerken, het volgende:

1. netwerkvisitatie (1.0) bestaat en werkt. Als kansrijk, waardevol en eigenstandig instrument ter verbetering van het maatschappelijk functioneren en presteren van organisatienetwerken (en daarin deelnemende organisaties) verdient het voortzetting van de ontwikkeling;
2. ten behoeve van de verdere ontwikkeling van netwerkvisitatie zijn talrijke suggesties beschikbaar. De methodiek, bestaande uit een waarderingskader, proces, werkwijze en visitatiecommissie, kan daarmee verder vorm krijgen;
3. de positionering (ten opzichte van andere instrumenten) en inbedding van netwerkvisitatie vragen, vanwege het randvoorwaardelijk karakter, in de volgende ontwikkelfase meer aandacht;
4. SVWN neemt het voortouw in het vervolg van de ontwikkeling van netwerkvisitatie, nadrukkelijk in samenwerking met betrokken partijen uit praktijk, beleid en wetenschap en met partijen uit verschillende maatschappelijke domeinen en sectoren.

In die verdere ontwikkeling staat SVWN open voor ideeën en initiatieven van belangstellende partijen. Maar er zijn ook al enkele concrete ontwikkelideeën en -activiteiten die in 2024-2025 nader worden verkend en/of uitgevoerd:

- het doorontwikkelen van de methodiek naar een versie 2.0, op basis van de suggesties en de (ontwerp)vereisten in dit rapport (en daarop ontvangen reacties)
- het voeren van ontwikkelgesprekken met betrokkenen uit de gevisiteerde netwerken PACT-West (Tiwos) en Thuis in de wijk (Zayaz). Ook deze actie levert potentieel waardevolle suggesties op voor verdere ontwikkeling van het instrument
- deelname in het EISON-vervolgonderzoek naar toezicht in netwerken in verschillende domeinen. Het voornemen is om (eind 2024-2025) netwerkvisitatie in te zetten en beproeven in netwerken in andere domeinen dan wonen. Ook hier komen ongetwijfeld suggesties uit naar voren voor de verdere ontwikkeling van netwerkvisitatie
- gesprekken met betrokken partijen in het kader van de inbedding van netwerkvisitatie.

Met deze (en andere) acties kan eind 2025 netwerkvisitatie haar bestaansrecht hebben gevonden.

Literatuur/bronnen

Corporatie-in-netwerkvisitaties (zie evaluatieverslag(en) [Evaluatieverslag visitatie-experimenten](#) (SVWN, 2020)

Netwerkvisitatie-experiment, uitgevoerd door Pentascope bij/met Tiwos (PAC-West) en Zayaz (Thuis in de wijk) [Netwerkvisitatie-experiment](#) (SVWN, 2021-2023)

Verslag van de reflectiebijeenkomst 'De Toekomst van netwerkvisitatie' [Toekomst netwerkvisitatie SVWN reflectiebijeenkomst](#) (SVWN, 2023)

Naar passende toezichtarrangementen voor organisatienetwerken in het domein van het sociaal wonen [Naar passende toezichtarrangementen voor organisatienetwerken](#), TiU/VU, Kenis/van Montfort/Lindemann, 2023)

Waarderingskader voor netwerkvisitatie versie 1.0 (Pentascopie/Kenis, 2022)

Masterclasses Netwerkvisitatie (SVWN, 2022)

Doorontwikkeling netwerkvisitatie [Ontwikkelnotitie doorontwikkeling netwerkvisitatie](#) (SVWN, 2021)

Organisatienetwerken (Kenis & Cambré, 2019)

Voorstudie Organisatienetwerken van waarde [Organisatienetwerken van waarde](#) (Platform31, 2020)

Magazine Meer bereiken met organisatienetwerken [Meer bereiken met organisatienetwerken](#) (Platform31, 2023)

Methodiek maatschappelijke visitatie woningcorporaties 7 [Visitatiemethodiek 7](#) (SVWN, 2023).

Heeft jouw netwerk al een vergunning? Netwerklegitimatie (Doevendans, 2023)

Is dit wel verantwoord? [Is dit wel verantwoord](#) (Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, 2023)

Bijlage 1

Eerste aanzet waarderingskader Zayaz/Tiwos

Deze kaders en vragen zijn voor de visitatiecommissie én voor de kerngroep de leidraad in de visitatie. Tevens is het de hoofdstukindeling van het rapport.

Het waarderingskader is het geheel van de vraagstelling, items, normen en indicatoren (en werkwijzen).

Het waarderingskader moet (ook) aansluiten bij de leefwereld en uitvoeringspraktijk om recht te doen aan de directe waarde ervan én bij de beweging/energie die zichtbaar wordt in initiatieven in plaats van alleen meetbare resultaten.

Een belangrijk punt is ook de veelzijdigheid van en soorten organisatienetwerken. De conclusie is dat het waarderingskader gebruikt kan worden als basis voor beeldvorming en waardering van het functioneren en presteren van organisatienetwerken, maar er is ook steeds maatwerk nodig is: niet alle elementen hoeven evenveel van toepassing te zijn voor een te visiteren organisatienetwerk.

1. Opdracht van het netwerk

In dit onderdeel onderzoeken we welke opdracht het netwerk aan zichzelf gegeven heeft, hoe ze deze opdracht delen en actueel houden.

Norm

Er is een heldere opdracht van het netwerk en de urgentie en het belang van het netwerk wordt door de deelnemers onderschreven.

Indicator

- Acties en activiteiten kunnen logisch afgeleid worden van de opdracht en dat gebeurt ook..
- Het abstractieniveau van de opdracht (niet te abstract)
- De opdracht is beschreven in documenten of iedereen vertelt hetzelfde en geeft dezelfde uitleg of legt dezelfde accenten.
- Nodigt de opdracht (anderen) uit tot meedoen
- Dat het logisch is dat de opdracht vraagt om samenwerking en dat die samenwerking verder gaat dan 1+1=1 ½ of 'we stemmen af'.

Beschrijving

Hoe luidt de opdracht?

- Is er een opdracht/doel geformuleerd?
- Hoe is het initiatief ontstaan?
- Hoe weten jullie dat iedereen in het netwerk dit doel/deze opdracht kent?

- Wanneer is het doel/de opdracht onderwerp van gesprek geweest?
- Wanneer is de opdracht/doel geherformuleerd en wat was de aanleiding daartoe?
- Wat is de trots van het netwerk?
- Wat is de zorg van het netwerk?
- Wie merkt wat van het netwerk?

Waardering: hoe beoordelen de netwerkdeelnemers de opdracht?

- Welke veranderingen hebben plaatsgevonden sinds de start en nu (beschrijf de situatie hiervoor en nu)?
- Wat was er niet (of juist wel) geweest zonder het netwerk?
- Wat voegt het netwerk toe in het vak dat jij uitoefent (in je woon/leefomgeving)?
- Welke waarde wordt door de deelnemers/belanghebbende gegeven?
- Welke patronen willen jullie doorbreken of versterken?
- Welke nieuwe initiatieven zijn gestart die je anders niet zou hebben ondernomen?

Is hoe het netwerk zichzelf positioneert!

Waardering: de visitatiecommissie merkt op

Ontwikkelpunten

2. Doelen en resultaten van het netwerk

In dit hoofdstuk bekijken we of het netwerk doelen en resultaten behaalt in lijn met de opdracht van het netwerk en -als niet in lijn en wel gewenst- hoe dit gesignaleerd wordt.

Norm

Het netwerk bereikt resultaten die in lijn zijn met haar opdracht
 Het gaat er niet om of de resultaten vooraf geformuleerd zijn, maar of ze bekend zijn dan wel achteraf als resultaat van het netwerk gezien worden én in lijn zijn met de doelstelling van het netwerk.

Indicator

Wat er geleverd wordt, is waar het netwerk voor bedoeld is.
 Netwerkpartners en 'leefwereld' beschrijven/vertellen over deze resultaten.

<p>Beschrijving:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zijn er doelen en doelstellingen? • Als deze niet vooraf beschreven zijn, hoe beoordeelt het netwerk haar eigen prestaties? • Welke prestaties zijn geleverd? • Wat is het merkbare rendement/resultaat van het netwerk? • Overzicht prestaties in beeld
<p>Waardering Hoe beoordelen de netwerkpartners de prestaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke prestaties/effecten van het netwerk merk jij op? • Wat vind je van de prestaties, ben je er tevreden over (adhv een cijfer)? • Hoe werkt de opdracht door in het dagelijks werk?
<p>Waardering Hoe beoordelen de gebruikers/ de omgeving de prestaties?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke prestaties/effecten van het netwerk merk jij op? • Wat vind je van de prestaties, ben je er tevreden over (adhv een cijfer)?
<p>Waardering: de visitatiecommissie merkt op:</p>
<p>Ontwikkelpunten:</p>

3. Organisatie van het netwerk

Is het netwerk ingericht op een manier die past bij haar opdracht, is die inrichting stevig genoeg voor de opdracht en gedragen mensen zich daar ook naar?

3a De organisatie

Norm

De samenstelling, organisatie, inrichting, rollen en regels zijn zodanig dat er efficiënt en effectief wordt samengewerkt (tot resultaat leidt)

Indicator

- Of ze vinden dat het netwerk als organisatie en inrichting volledig is en of alles aanwezig is om het vraagstuk op te lossen.
- Hoe informeren mensen elkaar
- Er wordt regelmatig bijgestuurd (bijvoorbeeld op wie ze niet bereiken)
- Het staat op de agenda van het netwerk
- Er is af en toe wrijving over wat 'werkt'
- De leden van het netwerk ervaren de organisatie als bijdragend aan de realisatie van de doelen.
- Inzicht in of het daadwerkelijk bijdraagt aan het oplossen van het vraagstuk.
- Er worden afspraken gemaakt over wie wat doet
- Er wordt over de grenzen van de afzonderlijke organisaties heen samengewerkt
- Men kent en gebruikt de kracht van de netwerkpartners in casuïstiek

Beschrijving: Wat zijn de inrichtingsprincipes

- Oorspronkelijk (Manifest, appèl op anderen)
- Is de opdracht van het netwerk gefaseerd en georganiseerd in taken/doelstellingen/ acties enz.
- Welke rollen en taken en verantwoordelijkheden zijn ingericht?
- Op welke manier is het netwerk gefinancierd? / Hoe is de financiering van het netwerk ingericht (duurzaam en voldoende?)

- Waardering: Hoe beoordelen de netwerkpartners de werking van de inrichtingsprincipes
- Wat is de werkwijze van het netwerk?
- Welke methode(n) wordt (worden) gebruikt door het netwerk?
- Hoe is de samenstelling van de deelnemers (diversiteit van mensen) van het netwerk? (zit iedereen aan tafel die er bij moet zijn?).
- Hoeveel professionele vrijheid/ruimte/mandaat hebben de leden?
- Op welke manier is de (personele) continuïteit in het netwerk geborgd?
- Hoe is bestuurlijk commitment georganiseerd? Op welke manier worden tegenstrijdige belangen opgelost (organisatie vs netwerk)?
- Op welke manier vindt het netwerk oplossingen voor problemen (zijn er oplossingen voor problemen?)
- Welke bijdrage lever jij aan de oplossingen?
- Welke inspanningen zijn er als het 'niet werkt'
- Hoe worden lessons learned van de eigen organisatie meegenomen in relatie tot je eigen verbetercyclus?
- Op welke manier leren de deelnemers van het netwerk (1^e, 2^e en 3^e orde leren?)
- Welke leerprocessen zijn toegepast?

- Verticale koppeling, zijn de professionals op de hoogte, is de toezichthouder op de hoogte. Client, professionals, beleidsmensen en toezichthouders, bestuurders en
- Is de hele organisatie uitgelijnd Partnerorganisatie die deelneemt, die moet kunnen deelnemen, moeten de juiste prikkels zijn en de juiste info hebben.

Waardering: De visitatiecommissie merkt op:

Ontwikkelpunten:

3b Samenwerking / Cultuur

Hoe doe je het dagelijks met elkaar?

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de samenwerking binnen het netwerk is vormgegeven en in hoeverre deze past bij de opdracht en de context.

<p>Norm Het gedrag in het netwerk draagt bij aan de resultaten</p> <p>Indicator</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spreken mensen elkaar aan? • (Hoe) Worden tegenstellingen of conflicten opgelost?
<p>Beschrijving Wat is er vastgelegd/afgesproken aan initiatieven genomen om de samenwerking binnen het netwerk goed te houden.</p>
<p>Waardering: hoe beoordelen de netwerkpartners de samenwerking</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op welke manier worden conflicten opgelost? • Wat zijn de belemmeringen/grenzen van het netwerk (om een volgende stap te maken of de capaciteit)? • Zijn er evaluatiemomenten over de samenwerking ingericht? • Welke beweging en energie is er binnen het netwerk? Wat doen deelnemers in het netwerk als de complexiteit en ingewikkeldheid groot is (bereidheid en durf om chaos op te zoeken) • Hoe kijken deelnemers aan tegen het op te lossen probleem (probleem als energiebron of als beer op de weg)? • Hoe werkt het netwerk samen (aan de hand van een casus of verhaal)? • Wat is in de kracht van het netwerk, het werkende mechanisme?
<p>Waardering: De visitatiecommissie merkt op:</p>
<p>Ontwikkelpunten:</p>

4. Governance en legitimering van het netwerk

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de governance en legitimering van het netwerk vorm krijgt.

Legitimatie is randvoorwaarden zit goed en slecht, mens verwacht dat er samengewerkt wordt, regelgevende omgeving is ook een legitimerende omgeving.

Norm

Er is overzicht en er wordt gestuurd en bijgestuurd.

De mate waarin het netwerk door derden gezien wordt als logisch verband om de opdracht uit te voeren en het zien als een betrouwbaar netwerk en de mate waarin de kracht van de deelnemende organisaties ingezet wordt.

Indicatoren

- Hoe is de sturing op de ontwikkeling van het netwerk ingericht?
- Wanneer en op basis waarvan wordt (bij)gestuurd?
- Wanneer wordt het netwerk uitgebreid /ontbonden?
- Dat het logisch is dat je het netwerk benadert bij vraagstukken die bij de opdracht horen
- De vanzelfsprekendheid waarmee anderen dit netwerk zien
- De frequentie waarin het netwerk benaderd wordt
- Het type vragen waarvoor het netwerk benaderd wordt
- Of de relatie met de legitimerende organisaties georganiseerd is
- De ervaren meerwaarde voor de afzonderlijke deelnemende organisaties
- Hoe het bestuurlijk commitment georganiseerd is.

Beschrijving: Hoe is de externe inbedding vormgegeven?

- Oorspronkelijk
- Zijn er bijstellingen geweest in de afgelopen periode?

Beschrijving: Hoe verloopt de sturing binnen het netwerk?

- Hoe is de samenstelling van de deelnemers (diversiteit van mensen) van het netwerk?
- Welke bijdrage aan de maatschappelijke opgave levert jouw inzet voor het organisatienetwerk?
- Welke toegevoegde waarde heeft het organisatienetwerk voor jouw eigen ambities?
- Op welke manier is geborgd dat er een voldoende win-win situatie is tussen jouw eigen ambitie en de bijdrage die je levert voor de maatschappelijke opgave?
- Hoe houdt men zicht op wat nodig is om de belanghebbende (huurder) toegevoegde waarde van het netwerk te laten ervaren?
- Hoe houdt men zicht op de perspectieven en waarderingen van de belanghebbenden?
- Op welke wijze sluiten de doelen van het netwerk aan bij je eigen doelen?
- Hoe heb je de deelname aan het netwerk in je eigen organisatie geregeld (oa. mandaat, capaciteit, middelen, terugkeerregeling etc.)
- Hoe ervaar je de toegevoegde waarde van het netwerk en vice versa?

Waardering: Hoe beoordelen de netwerkpartners de werking van de governance?

- Hoe gelegitimeerd zijn ze?

<ul style="list-style-type: none"> ○ Op welke manier wordt het netwerk gelegitimeerd (wie is de legitimerende macht)?
<p>Waardering: hoe beoordelen de netwerkdeelnemers de Governance?</p>
<p>Waardering: De visitatiecommissie merkt op:</p>
<p>Ontwikkelpunten:</p>

5. De corporatie in het netwerk

In dit hoofdstuk onderzoeken we hoe de corporatie volgt wat de prestaties van het netwerk zijn, op welke manier zij beoordeelt of de inzet en middelen, in relatie tot de opdracht van het netwerk en de strategie van de corporatie, verantwoord is. Welke keuzes maakt de corporatie, op welke manier volgt de corporatie de prestaties van het netwerk en welke conclusies trekt zij hieruit in haar eigen organisatie.

<p>Normen</p> <p>De mate waarin</p> <ul style="list-style-type: none"> • de corporatie zicht heeft en houdt op de prestaties van het netwerk • deze verbindt met haar eigen strategie en doelstellingen en een afweging maakt in de inzet van middelen en mensen • bereid is haar eigen werkwijze aan te passen aan dat wat voor het netwerk nodig is en dat ook doet <p>Indicatoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Of het op de agenda van het Mt bestuur staat • Of het op de agenda van de RvC staat • Hoe daarover gesproken wordt (informerend, lerend) • Of er ook op andere gebieden conclusies aan verbonden worden. • Of er een duidelijke relatie is met de strategie van de corporatie • De mate waarin de organisatie zich aanpast in haar werkwijze, methodes en systemen passend bij de opdracht van het netwerk
<p>Feiten en cijfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aandeel in FTE / omzet • Inzet vermogen door de corporatie

Beschrijving

- Governance binnen de corporatie over het netwerk
- Wat is er in de eigen organisatie veranderd door het netwerk?
- Op welke wijze sluiten de doelen van het netwerk aan bij de eigen doelen?
- Hoe is de deelname aan het netwerk in de eigen organisatie geregeld (oa. Mandaat, capaciteit, middelen, terugkeerregeling etc.)
- Hoe ervaar je je toegevoegde waarde van het netwerk en vice versa?

Waardering door de corporatie:

Waardering: De visitatiecommissie merkt op:

Ontwikkelpunten:

6. Recensie

Alles overziend.

Wat verbindt de topics

Wat hebben we beleefd in de dynamiek.

Is dit netwerk de goede organisatievorm voor dit vraagstuk?

Recensie gaat vooral over wat wij in dit proces zijn tegengekomen.

Bovenliggende ontwikkelpunten:

Bijlagen

- Wall of fame resultaten + documentenoverzicht (of verwijzing naar websites).
- Aanpak en verantwoording van het experiment: gemaakte keuzen, werkwijze.
- Deelnemers
- Samenstelling visitatiecommissie

Bijlage 2

pSelectiecriteria van netwerk voor netwerkvisitatie (een eerste aanzet)

Een netwerkvisitatie concentreert zich op een netwerk met bijbehorende maatschappelijk vraagstuk waarvoor het netwerk in het leven is geroepen/bestaat. Niet ieder netwerk zal in aanmerking (kunnen) komen voor de visitatie. Ten eerste om kwalitatief goede uitspraken te kunnen doen over het functioneren van het netwerk en de partijen daarbinnen, ten tweede om aan te sluiten bij de leerbehoefte van partijen die in het netwerk deelnemen en tot slot om uitspraken over het presteren van deelnemers in dat ene netwerk te kunnen verbinden aan hun presteren in algemene zin.

Hiertoe zijn de volgende selectiecriteria opgesteld:

- Het netwerk doet er toe omdat het een belangrijke rol speelt in het 'oplossen' van een of meer relevante maatschappelijke vraagstukken (relevantie)
- De bijdrage en plek van de thematiek en de deelnemende partijen in/aan het netwerk is aanzienlijk. Het doel van het netwerk is verbonden met de doelen van deelnemende partijen (en vice versa)
- De waarde/bijdrage van het netwerk en partijen daarbinnen heeft een directe betekenis voor bewoners/cliënten/ buurt/wijk, er is een direct maatschappelijk presteren en een maatschappelijk functioneren dat in de visitatie getoetst kan worden
- De beoordeling/reflectie van/op het functioneren en presteren van netwerk en van de rol/bijdrage van de daarin deelnemende partijen is 'maatgevend/veelzeggend' voor het maatschappelijk functioneren en presteren van die partijen in de volle breedte (op andere thema's, in andere netwerken, etc....)
- De visitatie van het netwerk draagt bij aan het vervullen van een duidelijke leerbehoefte. Bijvoorbeeld: het netwerk is gebiedsgericht en er ligt een gezamenlijke behoefte om te leren/ omdat geleerd wil worden t.b.v. gebiedsgericht werken
- Een zekere mate van institutionalisering: er ligt een basis onder het netwerk, bijvoorbeeld vastgelegd in documenten en verslagen, iets van houvast, sturing en organisatie. Het netwerk zegt samen: we willen echt iets bereiken. Er is ergens een 'start' geweest (tafel, afspraak, persbericht, startdag)
- Er moeten al concrete ervaringen zijn om op te reflecteren en van te leren (voor het betreffende netwerk/vraagstuk én voor andere netwerken/vraagstukken)
- Partijen moeten bereid zijn en enthousiast zijn om als object en subject van visitatie mee te doen (zelfreflectie). Hiertoe dient in de startfase proactief te worden nagegaan bij netwerkpartners of zij mee willen doen aan de netwerkvisitatie. Dan kunnen ook de specifieke leervragen die netwerkpartners hebben worden opgehaald.

Deze criteria zijn naar de achtergrond van een netwerkvisitatie en naar behoefte van het netwerk en de netwerkpartners aan te passen en aan te vullen.