

Toekomst netwerkvisitatie

Inzichten uit de reflectiebijeenkomst netwerkvisitatie d.d. 9 maart 2023



Ambitie reflectiebijeenkomst

In zaal De Plataan van het Willem 2 Poppodium in 's-Hertogenbosch reflecteerde op donderdag 9 maart 2023 een betrokken gezelschap van corporatiebestuurders, toezichthouders, visitatoren, wetenschappers en SVWN'ers op de toekomst van netwerkvisitatie. De stevige ambitie luidde:

- helderheid over de toekomst en verdere ontwikkeling van netwerkvisitatie;
- inzichten op drie aspecten:
 1. wenselijkheid van/behoefte aan netwerkvisitatie
 2. inrichting van het instrument (methodiek)
 3. inbedding van het instrument (stelsel).

Verkenningronde toekomst netwerkvisitatie

In een verkennende opening kwamen de eerste opvattingen over de toekomst van netwerkvisitatie naar voren. De volgende accenten werden gezet:

- netwerkvisitatie is vooral een reflectie- en leerinstrument voor (en door) netwerken, om te onderzoeken en stimuleren wat werkt in netwerken
- is een bouwsteen binnen en aanvulling op (t.o.v. 'corporatie-in-netwerk') de huidige methodiek en het huidige stelsel
- faciliteert enerzijds de zelfreflectie van een netwerk en de partners ('intervisie'), maar behoeft anderzijds een kritische reflectie van een externe commissie ('vreemde ogen')
- heeft vooral waarde voor netwerken die zich (willen) doorontwikkelen in volwassenheid
- vraagt eerder verleiding dan verplichting tot deelname
- de praktijk zal leren of het bestaansrecht heeft als eigenstandig instrument.

Reflectie op wenselijkheid van netwerkvisitatie

Wenselijkheid netwerkvisitatie



- netwerkvisitatie maakt netwerken, hun functioneren/presteren en relevante factoren zichtbaar voor (alle) partijen
- primair ecoperspectief op netwerk als object (maar niet uitsluitend)
- nu primair (expliciet) van waarde voor netwerken (en netwerkdeelnemers), bestuurlijk en professioneel; secundair (in potentie) voor toezichthouders; tertiair (impliciet) voor belanghebbenden (bewoners) en samenleving
- primaire waarde: levert bijdrage aan functioneren/presteren en betekent stimulans voor samenwerking en voor ontwikkeling (leren); dit heeft ook te maken met in steek als 'begeleide (zelf)reflectie'
- secundaire waarde: toezichthouders kunnen netwerken beter volgen en stimuleren ('toezicht'?)
- (hoe) waarde/betekenis/behoefte manifest maken/vergroten?
 - t.b.v. leren/verbeteren/ontwikkelen; verantwoorden; toezien
 - voor netwerken en netwerkdeelnemers
 - voor belanghebbenden (bewoners/cliënten) en samenleving
 - voor interne/externe toezicht(houders)

We onderzoeken de waarde van netwerkvisitatie voor drie groepen betrokkenen:

1. netwerken/netwerkpartners
2. interne en externe toezichthouders
3. belanghebbenden (bewoners/cliënten) en samenleving

5

Ad 1. Netwerken/netwerkpartners

- 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.

Ad 2. Toezichthouders

- 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.

Ad 3. Belanghebbenden en samenleving ('eindgebruiker')

- 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 voor burger om zich uit te spreken over het presteren van een netwerk.

Reflectie op inrichting netwerkvisitatie: methodiek en proces

Inrichting netwerkvisitatie (1)



- Netwerkvisitatie vraagt (deels) eigen methodiek en benadering (waarderingskader/waardering, proces, werkwijze, competenties)
- Waarderingskader is van grote waarde (houvast; borging kennis/theorie)
- Waarderingskader/waardering is generiek én specifiek (kenmerken netwerk, ontwikkelfase, leerbehoefte)
- Meer aandacht in waarderingskader nodig voor:
 - ontwikkeling netwerk (ontstaan/verloop, fase, toekomstperspectief, agenda)
 - resultaat/waarde/maatschappelijk rendement: waardebegrippen + tellen/vertellen
 - organisatievoorwaarden/capaciteit (structuur, governance, info, e.a.)
 - legitimatie: > 'zelflegitimatie'
- Waardering: (op welke aspecten) zelfwaardering (netwerk/deelnemers)- waardering door derden- waardering door commissie?
- Toets: borging kennis/modellen over netwerken/netwerkgovernance

M.b.t. de methodiek van netwerkvisitatie bespreken we drie kwesties:

1. in hoeverre moet het waarderingskader generiek of specifiek zijn?
2. welke inhoudelijke thema's vragen meer aandacht binnen het kader?
3. wie waardeert er?

8

Ad 1. Waarderingskader generiek of specifiek?

Het waarderingskader is generiek omdat het algemene theorie/kennis over organisatienetwerken en hun functioneren moet borgen en daarmee richting kan geven aan netwerkvisitatie. Het kader is tegelijkertijd ook specifiek om recht te doen aan de verscheidenheid in soorten netwerken (kenmerken), aan de verschillen in ontwikkelfasen van netwerken én aan de leerbehoefte van een netwerk. Met name de ontwikkelfase van een netwerk is mede richtinggevend voor de inrichting en toepassing van het waarderingskader (o.a. te vertalen in 'vragenlijst').

Ad 2. Welke thema's vragen meer aandacht in het waarderingskader (t.o.v. de huidige conceptversie)?

Extra/meer aandacht is gewenst voor:

- de ontwikkeling van een netwerk (ontstaan, fase, perspectief); denk aan MRM en INK
- het karakter van het netwerk, bijvoorbeeld open versus gesloten, weak and strong ties
- hoe de waarde/het resultaat van het netwerk vast te stellen/uit te drukken
- organisatievoorwaarden, zoals structuur, cultuur, gedrag, informatiehuishouding
- legitimatie van het netwerk bij andere partijen, zoals de gemeente (want: legitimatie > zelflegitimatie)
- check of het doel van het netwerk nog het doel is (en misschien is 'opdracht' niet de goede term).

Op dit punt is meer uit theorie/modellen over organisatienetwerken te halen en wellicht uit INK.



Ad 3. Wie waardeert er (op welke aspecten)?

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).

Inrichting netwerkvisitatie (2)



Proces (initiatief/opdracht-ontwerp/voorbereiding-uitvoering-rapportage-follow-up)

- Initiatief kan overal liggen, opdracht bij (kern van) netwerk (ook bij verantw./toezicht?)
- Ontwerp netwerkvisitatie i.s.m. netwerk en mede o.b.v. specifieke kenmerken, ontwikkelfase en leerbehoefte netwerk
- In voorbereiding partijen goed informeren en betrekken over opzet, rol/bijdrage, en follow-up. Speciale aandacht voor betrokkenheid/rol bewoners(vertegenw.)!
- Maakt een positionpaper (door wie) onderdeel uit van de netwerkvisitatie?
- In uitvoering vooral collectieve gesprekken met netwerk en/of relaties, professioneel én bestuurlijk. Ook afzonderlijke gesprekken?
- Rapportage: conform waarderingskader; compact/aantrekkelijk; samenvattend overzicht, recensie, waardering; aandacht voor verbeter-/ontwikkelpunten; te bespreken in netwerk; 'maatschappelijke reactie' o.a. vanwege representativiteit?
- Follow-up: opstellen maatschappelijke agenda (inhoud) en ontwikkelagenda + ontwikkelgesprek na 612 maanden

11

Inrichting netwerkvisitatie (2)



Werkwijze

- Begeleide zelfreflectie/waardering en/of reflectie/waardering door anderen en/of door visitatiecommissie (altijd eigen kritische reflectie)?
- Suggesties: participierend visiteren + doorlopend visiteren
- Werkvormen: altijd collectieve bijeenkomsten netwerk (ook afzonderlijk?); creatieve werkvormen, interactieve dialogen, inzet casuïstiek; visitatieplezier!

Competenties visitorator en commissie

- Kennis van domeinoverstijgende samenwerking/netwerken + >volkshuisvesting
- Vaardigheden: onafhankelijke gespreksleiding van collectieve (zelf)reflectieve dialogen; creatieve werkvormen; waarderend onderzoeken; professional judgement; oog voor diversiteit én gelijkwaardigheid partijen; inzicht in groepsdynamica, setting the scene en geen 'blame game'

12



Het proces en de werkwijze van netwerkvisitatie en de competenties van visitorator en commissie zijn op de bijeenkomst beperkt aan bod geweest. Hierboven zijn daarom de inzichten die tot op heden uit de diverse netwerkvisitatie-experimenten, uit methodiek 7 en uit het onderzoek naar netwerktoezicht te destilleren zijn vermeld.

Op één punt was er duidelijk overeenstemming: bewoners en/of bewonersvertegenwoordiging moeten meer kunnen deelnemen dan tot nu toe is gebeurd. 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.

Inbedding netwerkvisitatie



- netwerkvisitatie is méér dan een willekeurige netwerkevaluatie (status)
- als leer- en ontwikkelinstrument voor/van netwerken is het ad hoc en vrijwillig (en als instrument van verantwoording en toezicht, governance? Van/voor wie?)
- netwerkvisitatie “zo licht als het kan en zo zwaar als het moet” (‘instrumentrendement’!)
- netwerkvisitatie is per definitie domeinoverstijgend. Welke domeinen (eerst)?
- waar ligt het beheer en de ontwikkeling van netwerkvisitatie?
- wie dragen kosten van beheer/ontwikkeling en van uitvoering?
- welke rollen hebben verschillende partijen (netwerken, netwerkdeelnemers/corporaties, belanghebbenden, toezichhouders, gemeenten/VNG, ministeries, ?) in uitvoering, beheer en ontwikkeling?
- is er sprake van een ‘stelsel’?

Evenmin expliciet besproken zijn nevenstaande kwesties m.b.t. de inbedding van netwerkvisitatie.

Wél kwam aan de orde de kwestie van ‘hoeveel methodiek’ (waaronder het rapport) netwerkvisitatie nodig heeft. Ook hier lijkt maatwerk gewenst.

Enkele van deze zaken komen in onderstaande conclusie aan de orde.

14

Conclusie met ontwikkelscenario's

Geïnspireerd door onderstaande scenario's trekken we met elkaar enkele conclusies:

Ontwikkelscenario's netwerkvisitatie



- Als eigenstandig instrument ‘netwerkvisitatie’ doorontwikkelen
 - t.b.v. leren/ontwikkelen en/of t.b.v. verantwoorden/toezien
 - met of zonder ‘stelsel’
- Instrument ‘georganiseerd’ doorontwikkelen
 - t.b.v. netwerkvisitatie binnen visitatie corporaties (methodiek 7, 8)
 - t.b.v. vrij te gebruiken netwerkzelfreflectieinstrument
- Georganiseerde doorontwikkeling stoppen: wat er nu is vrij beschikbaar stellen
- IV. ?

Wat zijn belangrijke voorwaarden? En wie gaat nu wat doen?

16

1. doorontwikkeling van netwerkvisitatie is gezien de potentiële toegevoegde waarde gewenst (met benutting van voorgaande inzichten, zie ook onderlegger ‘Bouwstenen’), mogelijk met/onder een andere naam

2. dit kan als eigenstandig instrument (als ‘extra’ naast of als vervolg op corporatievisitatie), dan wel ter voeding van visitatie van (corporatie-in-)netwerken binnen de huidige methodiek 7 en t.z.t. een methodiek 8

3. idealiter is er een palet aan instrumenten beschikbaar, variërend van begeleide zelfreflectie met weinig

‘methodiek’ (licht) tot aan externe beoordeling met gevalideerde methodiek (zwaar), mede 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).

3. verdere ontwikkeling van netwerkvisitatie vindt bij voorkeur plaats met organisaties uit andere domeinen/sectoren

4. van inbedding in een (verplicht) visitatiestelsel voor netwerken kan vooralsnog geen sprake zijn.

Naschrift Claudia Siewers

Ik wil allereerst alle deelnemers aan de reflectiebijeenkomst ontzettend bedanken voor de waardevolle bijdragen aan het denken over de toekomst van netwerkvisitatie. De gevoerde dialoog laat zien dat we een enorm stuk verder zijn met dat denken dan enkele jaren geleden.

Als SVWN nemen we uit de bijeenkomst mee dat het de moeite waard is om netwerkvisitatie verder te brengen. Omdat netwerken domeinoverstijgend zijn moet netwerkvisitatie dat ook zijn; met het bijbehorende mede-eigenaarschap van partijen die samen met woningcorporaties werken aan de complexe maatschappelijke opgaven van deze tijd, zoals bestaanszekerheid, welzijn en duurzaamheid.

Vanuit onze verantwoordelijkheid voor visitatie zullen we de doorontwikkeling onder de noemer netwerkvisitatie oppakken. We positioneren het daarmee nadrukkelijk ten opzichte van alle denkbare instrumenten van intervisie, reflectie en (zelf)evaluatie die er vanzelfsprekend ook mogen zijn en die netwerken verder kunnen brengen in hun ontwikkeling. We denken echter dat er ook behoefte is aan een extern, onafhankelijke en gezaghebbend instrument dat het leren, presteren én legitimeren van netwerken onderzoekt en stimuleert: netwerkvisitatie.

Of dat daadwerkelijk het geval is gaan we verder onderzoeken en beproeven. We doen dit graag met jullie en met partijen uit andere domeinen; en uit praktijk, beleid en wetenschap. We zullen daarbij de inzichten uit de reflectiebijeenkomst en uit de onderlegger 'Bouwstenen netwerkvisitatie' benutten om het instrument een slag verder te brengen. En we blijven onderweg goed rondkijken naar ontwikkelingen en initiatieven elders en blijven experimenteren. Kortom, wordt vervolgd!