

Ontwikkelnootie

Doorontwikkeling netwerkvisitatie SVWN, december 2021

Toelichting

Met deze ontwikkelnotitie wil SVWN een belangrijke en kansrijke ontwikkeling in de samenleving c.q. van corporaties en hun partners stimuleren en richten: netwerkvisitatie kan – bij uitstek - bijdragen aan (goed zicht op) het maatschappelijk functioneren en presteren van (corporaties in) lokale netwerken. We gebruiken hier gemakshalve de term ‘netwerkvisitatie’ als aanduiding van diverse benaderingen en aanpakken in visitatie van volkshuisvestelijke en maatschappelijke organisatienetwerken waarin corporaties actief zijn.

In deze ontwikkelnotitie verwoorden we hoe SVWN verder wil gaan met de doorontwikkeling van netwerkvisitatie, mede als vervolg op de eerste ronde experimenten met netwerkoriëntatie in visitatie. Daarin is gebleken dat netwerkvisitatie belangrijk en kansrijk is – een pijler in het te ontwikkelen arrangement van netwerk-governance -, maar dat nog geen sprake is van een uitgekristalliseerde visie op en aanpak en methodiek van netwerkvisitatie.

In deze notitie benoemen we waarom netwerkvisitatie actueel en relevant is, op welke aspecten ontwikkeling van netwerkvisitatie aan de orde is en hoe deze ontwikkeling zou kunnen plaatsvinden.

Achtereenvolgens komen in deze notitie aan de orde:

- een samenvatting, met de kern van de voorgenomen ontwikkeling
- achtergrond en belang van (doorontwikkeling van) netwerkvisitatie (paragraaf I)
- belangrijkste inzichten uit de eerste ronde experimenten netwerkvisitatie en uit het essay ‘Dynamiek in de driehoek...’ (paragraaf II)
- ontwikkelpunten en -routes netwerkvisitatie (paragraaf III)
- stappen en acties in doorontwikkeling netwerkvisitatie (paragraaf IV).

In bijlage 1 zijn de inzichten uit de eerste ronde experimenten netwerkvisitatie meer uitgebreid opgenomen (uit evaluatieverslag visitatie-experimenten). In bijlage 2 zijn enkele van de in de eerste ronde van experimenten netwerkvisitatie gehanteerde modellen/instrumenten opgenomen.



Samenvatting

Steeds meer maatschappelijke waarde wordt gerealiseerd door netwerken van organisaties die gezamenlijk complexe maatschappelijke vraagstukken oppakken. Zo ook op het gebied van wonen en aanpalende terreinen als welzijn en zorg, inkomen en werk, duurzaamheid en leefbaarheid, met niet zelden actieve deelname van woningcorporaties.

Deze ontwikkeling, en het daaraan verbonden functioneren en presteren van (corporaties in) organisatienetwerken, verdient stimulering. Tegelijkertijd kan worden geconstateerd dat het zicht op organisatienetwerken en hun functioneren beperkt is. Dit behoeft daarom aandacht en ontwikkeling.

Netwerkvisitatie is bij uitstek geschikt voor (toe)zicht op organisatienetwerken

Maatschappelijke visitatie is een instrument dat kan voorzien in de behoefte aan zicht op (corporaties in) organisatienetwerken, als basis voor stimulering van hun maatschappelijk functioneren en presteren. Netwerkvisitatie is daarvoor zelfs bij uitstek geschikt, want:

- de essentie van visitatie is 'leren door verantwoorden' t.b.v. maatschappelijk functioneren en presteren van corporaties in netwerken op lokaal niveau
- netwerkvisitatie versterkt de aandacht voor gezamenlijk gerealiseerde maatschappelijke waarde, outcome in plaats van output
- netwerkvisitatie draagt bij aan stimulering van sector en samenleving (in samenwerking) op complexe thema's als inclusieve samenleving, duurzaamheid/energie, leefbaarheid, armoede en bijzondere doelgroepen
- netwerkvisitatie ondersteunt de praktijkontwikkeling van de lokale driehoek en netwerken, zoals aanbevolen bij de evaluatie van de Woningwet en in de Governancecode
- het horizontale karakter van (netwerk)visitatie sluit aan bij het horizontale karakter van organisatienetwerken.

Meer dan andere toezichtsinstrumenten heeft netwerkvisitatie daarmee unieke kwaliteiten voor goed zicht op het maatschappelijk functioneren en presteren van (corporaties in) netwerken, zeer bruikbaar voor verantwoording en toezicht en om leren en ontwikkeling te stimuleren. Niet voor niets spreekt de Governancecode woningcorporaties zich in principe IV uit voor een actieve dialoog van partijen in lokale netwerken. Netwerkvisitatie kan zich dan ook ontwikkelen tot een belangrijke pijler in de governance van (woningcorporaties in) organisatienetwerken, netwerk-governance.

Daartoe dient maatschappelijke visitatie van woningcorporaties zich door te ontwikkelen tot visitatie van netwerken, tot 'netwerkvisitatie'. Dit vraagt de ontwikkeling van bouwstenen langs verschillende ontwikkellijnen, te weten:

1. formele netwerken een vaste plek geven in de visitatiemethodiek
2. ontwikkeling van instrumentarium voor netwerkvisitatie
3. experimenteren met visitatie van exemplarische opgavegerichte netwerken
4. uitwerking van het perspectief van 'volkomen netwerkvisitatie'.

Bij deze ontwikkeling van netwerkvisitatie kan gebruik worden gemaakt van inzichten die voortkomen uit experimenten netwerkvisitatie alsmede van inzichten uit de groeiende literatuur op dit gebied. SVWN neemt bovendien initiatief om, samen met andere partijen uit praktijk, beleid en wetenschap, de ontwikkeling van netwerkvisitatie te stimuleren met nieuwe experimenten en met het ontwikkelen van instrumentarium.



I. Netwerkvisitatie (doorontwikkelen) is belangrijk!

Samenwerking in lokale organisatienetwerken is hot en vraagt aandacht

Samenwerking in lokale organisatienetwerken¹ wordt steeds belangrijker voor corporaties (en andere organisaties) bij het oplossen van complexe (woon)maatschappelijke vraagstukken c.q. het creëren van (woon)maatschappelijke waarde voor bewoners en cliënten². 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 en inkomen. Het gaat daarbij om verschillende partijen met verschillende, complementaire competenties in een horizontale, gelijkwaardige en wederkerige relatie.

Deze netwerken opereren op strategisch-bestuurlijk niveau, maar nog vaker (ook) op tactisch-managerial en operationeel-professioneel niveau, in de beleids- én uitvoeringspraktijk. Belangrijk hier zijn de (verticale)verbindingen tussen deze niveaus. Zo heeft aandacht voor netwerken in visitatie meer dan voorheen het belang van de uitvoeringspraktijk voor het realiseren van maatschappelijke waarde onderstreept.

Deze ontwikkeling naar samenwerken in organisatienetwerken komt voort uit enerzijds de maatschappelijke praktijk van alledag, maar anderzijds vanuit wet- en regelgeving. Zo laat de evaluatie van de Woningwet zien dat praktijkontwikkeling van het lokaal samenspel geboden is. En spreekt ook de Governancecode zich uit over een heldere positionering en rolinvulling van corporaties in het lokale netwerk.

Het is echter geen vanzelfsprekendheid dat samenwerking in organisatienetwerken goed verloopt en corporaties daarin een optimale rol spelen. Niet zelden ontbreekt het de deelnemers zelf, maar ook belanghebbenden en interne en externe toezichthouders aan goed zicht op netwerken en het opereren van de corporatie daarbinnen. Het (verwerven van zicht op het) maatschappelijk functioneren en presteren (van corporaties in) netwerken behoeft aandacht en stimulering. Visitatie kan hierin, bij uitstek, voorzien.

Juist visitatie kan functioneren en presteren van (corporaties in) netwerken stimuleren!

Aandacht voor netwerken in visitatie kan bijdragen aan de ontwikkeling, het functioneren en presteren van organisatienetwerken en aan de positie en het functioneren van de corporatie daarbinnen. Visitatie is hier zelfs bijzonder geschikt voor:

¹ Organisatienetwerken voldoen aan de (meeste van de) volgende kenmerken:

1. Het zijn verbanden van zelfstandige organisaties met verschillende competenties en bijdragen (diversiteit) die op basis van gelijkwaardigheid samenwerken, veelal georganiseerd rondom een thema, een doelgroep of een gebied.
2. Ze worden gedreven door een gemeenschappelijke maatschappelijke ambitie: het aanpakken van complexe, 'taaaie', maatschappelijke vraagstukken, die - gezien de gevraagde diversiteit - geen van de deelnemende organisaties eigenstandig in voldoende mate kan beantwoorden.
3. Ze richten zich in de eerste plaats op het creëren van maatschappelijke waarde voor anderen in de maatschappij dan de deelnemers van het netwerk zelf.
4. Ze doen dit vanuit een gemeenschappelijke gedachte over hoe die maatschappelijke waarde tot stand gebracht wordt ('een veranderingstheorie', bijvoorbeeld door het leveren van maatwerk of het realiseren van innovatieve werkwijzen).
5. Ze bestaan uit organisaties die daarvoor bereid zijn om een deel van de eigen soevereiniteit (autonomie) in te leveren.
6. Ze kennen een zekere mate en vorm van (bijzondere) governance of aansturing.
7. Ze zijn als netwerk publiekelijk herkenbaar en benaderbaar voor belanghebbenden.

² Deze constatering is enerzijds een feitelijk gegeven, maar anderzijds ook een stelling. Het is wenselijk dat corporaties (en de sector als geheel), bij voorkeur met hun partners, een visie formuleren op positionering en samenwerking in organisatienetwerken.



- het sluit aan bij de essentie van visitatie: omdat in de toekomst organisatienetwerken niet gemist kunnen worden in het realiseren van maatschappelijke waarde is het belangrijk dat deze netwerken – en de daarin opererende woningcorporaties - maatschappelijk effectief en legitiem functioneren..... dat is niet minder dan de essentie van visitatie!
- meer aandacht voor maatschappelijke waarde, outcome in plaats van output: versterking van de oriëntatie op ‘organisatienetwerken’ in visitatie, versterkt ‘automatisch’ ook de aandacht voor maatschappelijke waarde/outcome (i.p.v. output), immers door partijen samen gecreëerd: het gaat om ‘organisatienetwerken voor maatschappelijke waarde’
- stimuleren sector: 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, leefbaarheid en bijzondere/kwetsbare doelgroepen
- ontwikkeling lokale driehoek: ook voor de ontwikkeling van formele organisatienetwerken, zoals de lokale driehoek rondom prestatieafspraken), kan visitatie van betekenis zijn. Bijvoorbeeld door inzichtelijk te maken dat prestatieafspraken op het gebied van wonen niet alleen betrokkenheid van gemeente, huurdersorganisaties en corporaties vraagt, maar in veel gevallen ook van andere partijen, zoals zorgorganisaties, universiteiten of energieleveranciers
- horizontaliteit: tenslotte is er ook een belangrijke karaktertrek van visitatie die dit instrument in her bijzonder geschikt maakt voor ‘leren door verantwoorden’ van (corporaties in) lokale netwerken, te weten ‘horizontaliteit’. De horizontaliteit van de relaties tussen in principe gelijkwaardige partijen in netwerken wordt weerspiegeld in visitatie als instrument van horizontale verantwoording.

Meer dan andere toezichtsinstrumenten heeft netwerkvisitatie daarmee unieke kwaliteiten voor goed zicht op het maatschappelijk functioneren en presteren van (corporaties in) netwerken, zeer bruikbaar voor verantwoording en toezicht en om leren en ontwikkeling te stimuleren. Niet voor niets spreekt de Governancecode woningcorporaties zich in principe IV uit voor een actieve dialoog van partijen in lokale netwerken. Netwerkvisitatie kan zich dan ook ontwikkelen tot een belangrijke pijler in de governance van (woningcorporaties in) organisatienetwerken, netwerk-governance, voor corporaties, belanghebbenden en interne en externe toezichthouders en verdient het (t.z.t.) daarom een nog steviger verankering in een ‘Governancecode voor woningcorporaties en netwerken’.

Zover is het nog niet. Nu gevraagd is de ontwikkeling van een werkende methodiek van netwerkvisitatie. Het vormt de achtergrond van deze ontwikkelnotitie.

Conclusie: (doorontwikkeling van) netwerkvisitatie is belangrijk voor de ontwikkeling en governance van (corporaties in) organisatienetwerken (en daarmee uiteindelijk voor bewoners en cliënten)!



II. Inzichten uit de eerste ronde experimenten netwerkvisitatie en uit studie

Lessen uit eerste ronde experimenten netwerkvisitatie

Uit de eerste ronde experimenten concludeerden we – samen met de deelnemers aan de experimenten - dat netwerkvisitatie toegevoegde waarde heeft. Deze 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 netwerken waarin de corporatie met welke partijen opereert (naast het formele tripartite netwerk rondom prestatieafspraken), op strategisch-bestuurlijk én (vooral ook) operationeel-professioneel niveau
- meer zicht op de bijdrage van de corporatie in/aan de onderzochte netwerken, op de waardering (van partners en visitatiecommissie) daarvoor en op mogelijkheden om die bijdrage in/aan netwerken te vergroten
- 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 ‘actie-onderzoek’ 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.

Lessen uit studie ‘Dynamiek in de driehoek’

Naast uit de eerste ronde experimenten netwerkvisitatie komen ook uit het essay ‘Dynamiek in de driehoek: prestatieafspraken, visies en instituties’ (de Bruin/Koffijberg, 2021) - over het samenspel tussen gemeente, woningcorporatie en huurdersorganisatie; lessen uit visitaties’ inzichten naar voren voor de lokale driehoek en voor (netwerk)visitatie, met name voor wat betreft de visitatie van formele netwerken.

Sinds 2019 vraagt de visitatiemethodiek van een visitatiecommissie een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces - in de lokale driehoek - waarin die afspraken tot stand zijn gekomen. Studie naar die beschouwing in diverse visitatierapporten levert interessante inzichten op voor de lokale driehoek en voor de doorontwikkeling van netwerkvisitatie³:

- de waarde van prestatieafspraken ligt meer in het proces dan in prestatieafspraken-als-document. Investeer daarom vooral in de prestatieafspraken als leerproces. Netwerkvisitatie kan dit leerproces ondersteunen door meer dan nu oog te hebben voor dit proces. De nadruk ligt in de huidige visitatiemethodiek nog sterk op een waardering van de kwaliteit van de afspraken zelf (zijn ze concreet, meetbaar, wederkerig, actueel, etc.). Dat is belangrijk, maar overweeg die aandacht te verleggen naar de kwaliteit van de processen, de dynamiek daarin en naar het lerend vermogen van de driehoek;

³ In het essay ‘Dynamiek in de lokale driehoek’ wordt vermeld dat de lokale driehoek vanuit verschillende perspectieven (kan worden) beschouwd. Het netwerkperspectief blijkt veel gehanteerd en kansrijk



- Waak voor standaardisatie van prestatieafspraken, maar een handreiking of het uitwisselen van ‘good practices’ kan helpen. Dat geldt daarmee evenzeer ook voor netwerkvisitatie;
- Zorg voor variatie en afwisseling om de processen van visievorming en prestatieafspraken levendig te houden. VNG, Aedes, Woonbond, het Rijk en SVWN – onder meer in experimenten met netwerkvisitatie - kunnen hierin faciliteren;
- Zoek vormen van *loose coupling* van woonvisie, omgevingsvisie, regionale visie, wijkvisies en prestatieafspraken en daarmee van domeinen en partijen. Leg verbanden, maar voorkom over-complexiteit. Een les voor de lokale driehoek én netwerkvisitatie;
- Zorg voor een goed procesontwerp en zoek daarbij balans tussen proces en inhoud, tussen participatie en voortgang, tussen voorschrift en vrije ruimte;
- Bezie in hoeverre de ‘tweede ring’ - gemeenteraad, RvC en huurders - in de processen van visievorming en het maken van prestatieafspraken zijn betrokken;
- Faciliteer huurdersorganisaties in de driehoek, maar belast ze niet teveel; zorg vooral voor agenderende mogelijkheden zodat de stem van de huurders en signalen uit de ‘leefwereld’ in de driehoek blijven doorklinken.... zo ook in netwerkvisitatie;
- De lokale driehoek en prestatieafspraken zijn deel van een groter geheel. Maatschappelijke waarde wordt ook elders, met partijen buiten de driehoek en via andere instrumenten geproduceerd. Netwerkvisitatie m.b.t. het formele netwerk is maar een deel van het verhaal;
- Na de periode van netwerkconstituering (vanuit systeemverantwoordelijkheid) gaat het nu om ‘network challenging’: netwerkvisitatie kan daarin van waarde zijn.

Verschuiving naar meer een procesoriëntatie in netwerkvisitatie maakt visiteren uitdagender en vraagt ook andere competenties. Investeer daarom nog meer in de proceskennis van visitatoren. Het beschouwen en beoordelen van het functioneren van de lokale driehoek vergt bovendien tact en het zoeken naar balans: tussen oordelen en helpen, tussen afstand en betrokkenheid. Te meer daar de visitatiecommissie zich dan niet beperkt tot de corporatie, maar ook de gemeente en huurdersorganisatie adresseert. Investeer in het oefenen daarmee en besteed aandacht aan een effectieve verwoording van observaties en verbeterpunten. Met deze aandachtspunten wordt ook de *steward*-rol van visitatoren versterkt: de rol van de visitor als *critical friend* die partijen een spiegel voorhoudt en hen zo helpt om hún lokale driehoek beter te laten functioneren.

Netwerkvisitatie is belangrijk en kan een grote toegevoegde waarde hebben (zie ook paragraaf I). Maar de uitdagingen om netwerkvisitatie tot een effectief governance-instrument voor organisatienetwerken zijn groot, te weten o.a.:

- beter zicht krijgen op de (extra) maatschappelijke waarde van organisatienetwerken, een lastige zaak in de ‘beoordeling’ van organisatienetwerken: zijn organisatienetwerken effectief in de zin dat ze meer opleveren dan de optelsom van deelnemende organisaties? En weegt die extra waarde op tegen de kosten die gepaard gaan met het functioneren van organisatienetwerken?
- bijdragen aan de maatschappelijke legitimatie van organisatienetwerken, eveneens een lastige kwestie voor organisatienetwerken. Er blijken diverse legitimatievraagstukken: belanghebbenden (her)kennen het netwerk als zodanig lang niet altijd dus kunnen het netwerk (en de geleverde waarde) ook niet erkennen en waarderen; er is sprake van een zekere mate van ‘zelflegitimatie’ en ‘partiële legitimatie’, waarbij deelnemers in het netwerk als belanghouders ervan optreden, zich naar zichzelf en elkaar verantwoorden (en niet naar de direct-belanghebbenden) en daarbij bovendien vooral hun eigen functioneren/bijdrage beoordelen. Van ‘netwerklegitimatie’ is nog geen sprake;



- ontwikkeling van (gezaghebbend en effectief) instrumentarium voor netwerkvisitatie: in de eerste ronde experimenten 'netwerkvisitatie' zijn talrijke instrumenten, modellen en methoden gebruikt om tot reflectie of waardering van (de corporatie in) netwerken te komen. Deze instrumenten behoeven validering en (wellicht) uniformering;
- het object van netwerkvisitatie: naast waardering van functioneren van corporatie in netwerk ook waardering van functioneren en presteren (waarde) van het netwerk, een verschuiving naar (ook) het netwerk als geheel en naar waarde. Dit stelt tevens eisen aan de positionering en legitimatie van visitatie (nu strikt genomen alleen voor woningcorporaties).

Conclusie: visitatie is een belangrijk en waardevol governance-instrument voor organisatienetwerken. Maar er liggen nog volop uitdagingen om deze ambitie te realiseren. Netwerkvisitatie is niet 'af' en behoeft doorontwikkeling op diverse aspecten en langs verschillende ontwikkellijnen! Voor meer achtergrondinformatie: [Evaluatieverslag visitatie-experimenten](#)



III. Ontwikkelpunten en -routes netwerkvisitatie

De eerste ronde experimenten netwerkvisitatie heeft geleid tot waardevolle inzichten. Eén van die inzichten is dat de ontwikkeling van netwerkvisitatie moet worden voortgezet, enerzijds vanwege het belang, anderzijds vanwege de vereiste kwaliteit (van methodiek) van netwerkvisitatie.

Vanuit de evaluatie/reflectie op het visitatie-experiment 'netwerkvisitatie' (zie ook evaluatieverslag visitatie-experimenten en verslag reflectiebijeenkomst, 2020) worden de volgende ontwikkelpunten en -routes voor netwerkvisitatie genoemd:

1. Formele netwerken als verplicht/standaard onderdeel in methodiek

De 'beoordeling' van formele netwerken (de lokale driehoek rondom woonvisie en prestatieafspraken) sowieso borgen in visitatie, enerzijds vanuit een opgavegericht netwerkperspectief, maar anderzijds ook en vooral vanuit een legitimerend en lerend perspectief. Immers, of een corporatie (voldoende) gelegitimeerd is wordt primair in een lokaal netwerk beoordeeld. Omdat dit in principe in iedere plaats nagenoeg hetzelfde is kan dit ook overal in visitatie worden meegenomen. Bovendien kan visitatie hiermee een bijdrage leveren aan het beter functioneren van het lokale samenspel en de vormgeving van prestatieafspraken e.d. ('sectorleren') zoals benoemd bij de evaluatie van de herziene Woningwet en in het essay 'Dynamiek in de lokale driehoek'. Interessant is ook dat dit 'verplichte' lokale netwerk in de toekomst kan worden aangevuld met andere partijen, zoals op het gebied van zorg, onderwijs en energie.

Bij de uitwerking van netwerkvisitatie m.b.t. de lokale driehoek moeten goed gekeken worden naar de relatie met de huidige visitatiemethodiek, waarin bij PnO/A al zaken zijn opgenomen rondom het functioneren van/samenwerking in het lokale netwerk. Mogelijk dat deze kan worden aangevuld met een 'beoordeling' van functioneren en waarde van netwerk en naar ieders bijdrage daaraan. Vanuit het essay 'De dynamiek van de lokale driehoek' komt een krachtige suggestie naar voren om netwerkvisitatie m.b.t. de lokale driehoek meer een proceskarakter te geven, daarbij vooral het proces van prestatieafspraken te beschouwen, vanuit het perspectief van 'samen leren'.

Een andere mogelijke aanpassing van de methodiek betreft (externe) governance, met meer aandacht voor de identificatie van en positionering en verankering van de corporatie in verschillende lokale maatschappelijke netwerken als ook voor het functioneren van netwerken als geheel (samenstelling netwerken, sturing netwerken, verantwoording in/door netwerken, e.d.). Voorts bestaat de mogelijkheid om een 'presteren volgens/door netwerk' in te voeren waarbij de beoordeling van de corporatie door belanghebbenden (in PvB) wordt vervangen door/verrijkt met een beoordeling door het netwerk als geheel (in PvN).

Tenslotte kan ook in het kader van het opstellen van het positionpaper aandacht worden gevraagd voor de participatie en positie van de corporatie in netwerken.

Doorontwikkeling van netwerkvisitatie m.b.t. het formele netwerk (de lokale driehoek en wellicht andere partijen) nader uitwerken. Dit betreft in eerste instantie deskresearch en bespreking met bureaus/corporaties. Ook het College van Deskundigen buigt zich hier over. Ook heeft in de loop van 2022 een evaluatie van de visitatiemethodiek plaats. Uiteindelijk diverse input meenemen bij 'reguliere' doorontwikkeling van de methodiek.



2. Ontwikkeling instrumentarium netwerkvisitatie

Om te komen tot een krachtige, meer herkenbare en eenduidige netwerkbenadering in visitatie is nader denkwerk aan de orde met betrekking tot integratie ervan in het reguliere visitatieproces (bijvoorbeeld 'netwerkreflectie' in positionpaper; aanpassen beoordelingsitems; zelfbeoordeling) en m.b.t. gehanteerde methoden/modellen van 'beoordeling' (aanreiken raamwerk). Hierbij moeten de inzichten uit het experiment netwerkvisitatie tot op heden, de daarin gehanteerde modellen en instrumenten alsmede de groeiende theorie en instrumentarium op het gebied van netwerken in (semi)wetenschap worden geïnventariseerd, tegen het licht worden gehouden en op hun waarde en functionaliteit beoordeeld worden (zie bijlage onder deze notitie). Deze kan leiden tot aanpassingen in de visitatiemethodiek en/of tot een handreiking voor werkwijzen in netwerkvisitatie.

Overigens kan het interessant zijn om de ontwikkeling van netwerkvisitatie te verbinden met (netwerk)visitatie in andere sectoren. Gemeenten werken bijvoorbeeld ook met visitatie. Kan een netwerkvisitatie dan zowel in de corporatiemethodiek als in hun methodiek gebruikt worden?

Nader uitwerken van instrumentarium/methoden van netwerkvisitatie in een 'voorstudie' die voorafgaat aan een vervolgent experiment netwerkvisitatie (experiment om instrumentarium te beproeven volgt op voorstudie). In voorstudie naast bestaande instrumenten/ervaringen en expertise op het gebied van netwerkevaluatie, ook visitatoren en corporaties/partners betrekken.

3. Exemplarische opgavegerichte netwerken in visitatie

Naast netwerkvisitatie die zich richt op formele netwerken is ook een beoordeling mogelijk van opgavegerichte netwerken, netwerken die bestaan om een maatschappelijke opgave aan te pakken c.q. een bepaalde maatschappelijke waarde te realiseren. Corporaties nemen vaak deel in vele van deze organisatienetwerken, op strategische en operationeel niveau. Ze zijn onmisbaar voor het realiseren van maatschappelijke waarde bij het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken.

Vanwege het potentieel grote aantal lokale netwerken (per corporatie), de grote diversiteit daarbinnen en de ermee gemoeide inspanningen en kosten om deze te visiteren is enerzijds de gedachte om deze netwerken in visitatie op facultatieve basis op te nemen. Dat betekent concreet dat het aan de corporatie is om te bepalen óf ze, naast zichzelf, ook deze netwerken wil laten visiteren. Dat zal bij een sterk maatschappelijk georiënteerde, leergierige corporatie met goede relaties in lokale netwerken eerder het geval zijn.

Anderzijds is het wellicht mogelijk om de corporatie te visiteren als onderdeel van een dergelijk organisatienetwerk. Het is dan aan de corporatie, samen met partners en visiterend bureau, te bepalen welke relevante netwerken als exemplarische casus visitatie verdienen. Het kan dan gaan om netwerken die relevant zijn voor lokaal maatschappelijk (corporatie)presteren én die bovendien exemplarisch kunnen zijn voor het samenwerken en functioneren van (een corporatie) in netwerken, die met andere woorden inzichtelijk maken hoe het 'netwerkvermogen' van de corporatie is.



Van een dergelijke casus valt bovendien veel te leren over de corporatie, omdat de wijze waarop een organisatie samenwerkt iets zegt over het 'dna' van een organisatie (waarden, houding, organisatiefilosofie) en dus aannemelijk is dat zij ook zo werkt op andere thema's en in andere netwerken⁴.

Ruimte bieden, faciliteren (instrumenten/handreiking) en stimuleren (promotie/publiciteit) om netwerkvisitatie in opgavegerichte netwerken op vrijwillige basis (facultatief, als 'plus-variant') of exemplarisch toe te passen, met aandacht voor grote (woon)maatschappelijke thema's als wonen en zorg, inclusiviteit en duurzaamheid. Hierin kunnen tevens (onder 2) ontwikkelde methoden en technieken worden beproefd en andere worden uitgetoetst (ruimte voor experimenteren, ook zonder formele experimenten).

4. Volkomen netwerkvisitatie, visitatie maatschappelijke waardenetwerken

Meer fundamenteel is een mogelijk vergezicht waarin maatschappelijke visitatie zich primair richt op maatschappelijke opgaven/waarde en vandaaruit onderzoekt welke partijen in welke netwerken welke bijdragen leveren. Dat zou de positionering en legitimatie van visitatie ingrijpend doen veranderen. Want, in de huidige maatschappelijke visitatie van woningcorporaties is het niet (zonder meer) legitiem om tot een 'beoordeling' van het functioneren van netwerken en van partijen en hun bijdrage daarin te komen. Bovendien zijn het huidige stelsel en de methodiek daarop niet gebouwd.

Dit is een inspirerend vergezicht voor zowel de maatschappelijke praktijk (samenwerken vanuit maatschappelijke waarde) als voor visitatie (reflecteren op/beoordelen van(uit) maatschappelijke waarde). Belangrijk is hier om de ontwikkeling van de maatschappelijke praktijk (netwerken rondom corporaties) en wet- en regelgeving actief te volgen en, waar mogelijk, in enkele vooruitstrevende en uitdagende experimenten van netwerkvisitatie te beproeven.

Conclusie overall: ontwikkeling van netwerkvisitatie verloopt langs verschillende routes en aanpakken! De ontwikkellijnen kunnen in de praktijk van ontwikkeling meer met elkaar verbonden zijn dan de onderscheiden lijnen mogelijk suggereren. Bij voorkeur versterken de lijnen elkaar.

⁴ Criteria specifiek voor netwerkvisitatie (zoals opgesteld bij gelegenheid van het netwerkvisitatie-experiment van Tiwos/Zayaz)

1. Relevantie: het netwerk doet er toe omdat het een belangrijke rol speelt in het 'oplossen' van een of meer relevante maatschappelijke vraagstukken
2. De bijdrage en plek van volkshuisvesting (thematiek) en van de corporatie in/aan het netwerk is aanzienlijk. Het doel van het netwerk is verbonden met het doel van de corporatie (en v.v.)
3. De waarde/bijdrage van het netwerk en de corporatie 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
4. Exemplarisch/representatief: de beoordeling/reflectie van/op het functioneren en presteren van netwerk en van de rol/bijdrage van de corporatie is 'maatgevend/veelzeggend' voor het maatschappelijk functioneren en presteren van de corporatie in den breedte (op andere thema's, in andere netwerken, op het gebied van samenwerking, etc....)
5. Leerpotentie: het netwerk is (in het geval van Tiwos/Zayaz) gebiedsgericht omdat geleerd wil worden t.b.v. gebiedsgericht werken
6. 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, startbijeenkomst)
7. Er moeten al concrete ervaringen zijn om op te reflecteren en van te leren (voor het betreffende netwerk/vraagstuk én voor andere netwerken/vraagstukken)
8. Partijen moeten bereid zijn om als object en subject van visitatie mee te doen (zelfreflectie).



IV. Stappen en acties in doorontwikkeling netwerkvisitatie

Op basis van het voorgaande is het voorstel om volgens onderstaande stappen en acties te komen tot doorontwikkeling van netwerkvisitatie:

1. Het belang van netwerkvisitatie in de ontwikkeling van visitatie en het (vervolg van het) ontwikkeltraject van netwerkvisitatie (met ontwikkelnotitie) toelichten aan visiterende bureaus/visitatoren; o.a. in webinars 20 en 24 januari 2022
2. Betrokkenheid (blijven) organiseren bij onderzoek naar 'Toezicht op organisatienetwerken' (Kenis/van Montfort, BZK, VTW, Aedes); verkennende bijeenkomst heeft oktober 2021 plaatsgehad, wordt vervolgd door elkaar op de hoogte houden en betrekken in o.a. deelname van SVWN in startbijeenkomst EISON-project
3. Actiever informeren en betrekken van Woonbond (huurdersorganisaties) en VNG (gemeenten) bij netwerkvisitatie; opstellen notities voor VNG en Woonbond, begin 2022
4. Ontwikkeling 'instrumentarium netwerkvisitatie' (ontwikkellijn 2) bij voorkeur i.s.m. Kenis/van Montfort, corporaties (in elk geval Zayaz/Tiwos), actieve netwerk-visitorende bureaus en ingevoerde student-assistent/PhD. Hiertoe o.a. organiseren van 'ontwerpatelier netwerkvisitatie' in het kader van experiment Zayaz/Tiwos/Pentascopie; 1^e kwartaal 2022
5. Actieve begeleiding netwerkvisitatie-experiment Tiwos/Zayaz/Pentascopie; najaar 2021/1^e helft 2022
6. Bespreking 'netwerkgovernance' in Vrijplaats 'Verantwoorden en toezien zoals het bedoeld is'; juni 2022
7. Masterclass netwerkvisitatie voor visitatoren; juni 2022
8. Communicatie/promotie/acquisitie (experimenten) netwerkvisitatie, met name opgavegerichte netwerken (ontwikkellijn 3, mogelijk 4); vanaf begin 2022 (mede o.b.v. lijn 2)
9. Ontwikkeling visitatiemethodiek (naar 6.1/7.0) met elementen van netwerkvisitatie, mede o.b.v. ontwikkellijnen 1 en 2, netwerkvisitatie-experimenten, bespreking CvD, essay 'Dynamiek in de lokale driehoek' en evaluatie methodiek 6.0 (2^e helft 2022).



Bijlagen

Bijlage 1. Inzichten uit eerste ronde experimenten netwerkvisitatie

Toegevoegde waarde netwerkvisitatie

Uit de eerste ronde experimenten concludeerden we – samen met de deelnemers aan de experimenten - dat netwerkvisitatie toegevoegde waarde heeft. Deze bestaat 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 netwerken waarin de corporatie met welke partijen opereert (naast het formele tripartite netwerk rondom prestatieafspraken), op strategisch-bestuurlijk én (vooral ook) operationeel-professioneel niveau
- meer zicht op de bijdrage van de corporatie in/aan de onderzochte netwerken, op de waardering (van partners en visitatiecommissie) daarvoor en op mogelijkheden om die bijdrage in/aan netwerken te vergroten
- 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 ‘actie-onderzoek’ 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.

Netwerkkarakter in visitatie-experimenten

Visitatie heeft in methodiek 6.0 in de experimenten het volgende netwerkkarakter gekregen:

1. een beoordeling van de corporatie IN het netwerk, in veel gevallen is ook een ‘beoordeling’ van het functioneren en soms ook van de waarde van het netwerk aan de orde. Die beoordeling van het netwerk krijgt veelal het karakter van een reflectie (in plaats van ‘oordeel’) door de visitatie of van ‘zelfbeoordeling’ door netwerkpartijen. Er wordt een beperkte legitimatie – en dus terughoudendheid - bij de visitatiecommissie ervaren om te oordelen over partijen en zaken die een reguliere visitatie overstijgen.
2. er worden door de bureaus verschillende modellen, methoden en werkwijzen gehanteerd om zicht te krijgen op netwerkelementen. Er wordt daarbij vrijwel altijd gewerkt met collectieve dialogen, veelal gevoed door (uitkomsten uit) enquêtes/ metingen die al dan niet gebaseerd zijn op theoretische modellen van samenwerken of organisatienetwerken.
3. in alle visitatiepilots worden opbrengsten voor deelnemende corporaties (en netwerk en samenleving) gerealiseerd die de (ervaren) toegevoegde waarde van visitatie aanzienlijk vergroten, te weten toegenomen inzicht, verbeterde relaties en bouwstenen voor vervolg. Wat corporaties en bureaus betreft krijgt de netwerkbenadering dan ook een stevige plaats in toekomstige visitatie. Overigens wijzen corporaties en visiterende bureaus ook op extra inspanningen/kosten die netwerkvisitatie met zich meebrengt.



4. aan het succesvol toepassen van 'netwerkvisitatie' zijn voorwaarden verbonden:
 - a. goed betrekken en informeren van netwerkpartijen over karakter, aanpak en rollen (voor het verkrijgen van medewerking, tevens ter legitimatie van netwerkvisitatie);
 - b. een heldere opdracht- en vraagstelling, met goed zicht op object(en), subject(en) en werkwijzen van visitatie;
 - c. in elk geval ook de uitvoeringspraktijk onderzoeken en betrekken;
 - d. extra aandacht voor geheimhouding en vertrouwelijkheid gezien mogelijke gevoeligheden, op basis van vertrouwen tussen partijen;
 - e. een betrokken visitatiecommissie met kwaliteiten op inhoud/kennis (>corporatie/volkshuisvesting en over netwerken) en op vaardigheden (onafhankelijke gespreksvoering, objectivering observaties en oordeelsvorming);
 - f. aantrekkelijke werkvormen en interactieve dialogen over herkenbare zaken (casuïstiek), waar voor deelnemers te halen en te brengen is; en,
 - g. vooraf duidelijkheid over follow-up op visitatie om opbrengsten te borgen.
 - h. Naleving Governancecode.

In visitatie-experimenten gemiste netwerkelementen

In het visitatie-experiment zijn enkele netwerkaspecten beperkt toegepast of niet goed uit de verf gekomen. We noemen hier in het bijzonder:

- a. het beoordelen van het functioneren van het formele tripartite woonnetwerk rondom prestatieafspraken heeft minder plaatsgevonden dan van overige netwerken en heeft ook minder diepgang gekregen dan was beoogd. Dit geldt in het bijzonder daar waar bekeken zou worden of door een beoordeling van het netwerkfunctioneren betere prestatieafspraken zouden worden gemaakt (zie ook verder, studie naar functioneren lokale driehoek);
- b. beoordelen van het ontwerp van de samenwerking/het organisatienetwerk en het beoordelen van de gerealiseerde maatschappelijke waarde ervan zijn niet of nauwelijks geschiedt, mogelijk vanwege de complexiteit ervan (bijvoorbeeld ten aanzien van het toeschrijven van waarde aan specifiek het netwerk in plaats van aan de deelnemende organisaties);
- c. opvallend is ook dat een beschouwing van (de corporatie in) het netwerk in bijna de helft van de pilots min of meer separaat is uitgevoerd van de reguliere visitatie. In enkele van deze gevallen lag daaraan een pragmatische reden ten grondslag (bijvoorbeeld visitatie uitgesteld in overleg met Aw, experiment eerder uitgevoerd), in andere gevallen is niet duidelijk wat de reden is voor het scheiden van reguliere visitatie van netwerkvisitatie. Een consequentie daarvan is wel dat in die situaties de mogelijkheden van integratie van een netwerkbenadering in visitatie niet goed zijn beproefd. Dit punt vraagt nadere beschouwing;
- d. hoewel in de diverse pilots door de verschillende bureaus verschillende modellen, werkwijzen en methoden van 'netwerkbeoordeling' zijn gehanteerd in 'netwerkvisitatie', komt daaruit niet onmiddellijk één voorkeursaanpak naar voren. Ook het punt van hanteren van modellen/methoden in relatie tot netwerkbeoordeling vraagt nadere uitwerking.

Zie verder [Evaluatieverslag visitatie-experimenten](#)



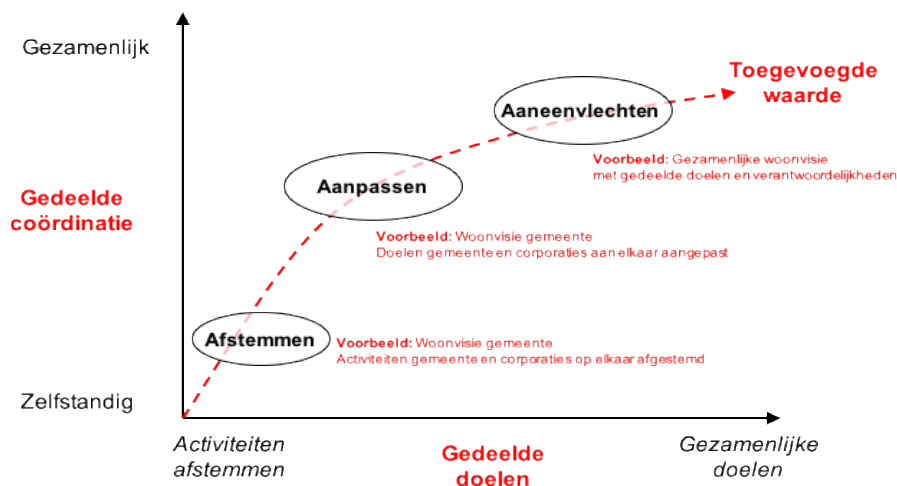
Bijlage 2. Selectie uit modellen, instrumenten en methoden van netwerkvisitatie

Het experiment netwerkvisitatie heeft vanuit theorie en vanuit de pilots materiaal opgeleverd om tot een 'beoordeling' van het functioneren van (corporaties in) netwerken te komen. Het gaat om modellen, methoden en werkwijzen om:

- het ontwerp, samenstelling en het functioneren (inclusief aansturing, netwerk-governance) van organisatienetwerken (inclusief kritische factoren) te beschrijven, meten (enquête) en evalueren, zoals diverse modellen van samenwerking en netwerken, waaronder die van Patrick Kenis e.a. ('Organisatienetwerken', 2019) en van Pieterjan van Delden ('Sterke netwerken, 2009')
- relaties en hun sociaal kapitaal binnen netwerken inzichtelijk te maken, middels het tekenen van netwerkconfiguraties en door toepassing van (familie)opstellingen
- kwaliteit van (meervoudige) samenwerking vast te stellen en beoordelen, zoals op de dimensies doelcongruentie x coördinatie, op kenmerken als vertrouwen en wederkerigheid, naar ontwikkelfase van samenwerking e.d.
- door in collectieve dialogen de samenwerking en opbrengst daarvan aan de orde te stellen en partijen hun samenwerking en elkaars bijdrage daaraan in eigen termen te laten beschrijven en waarderen.

Voorbeelden van gehanteerde modellen en methoden:

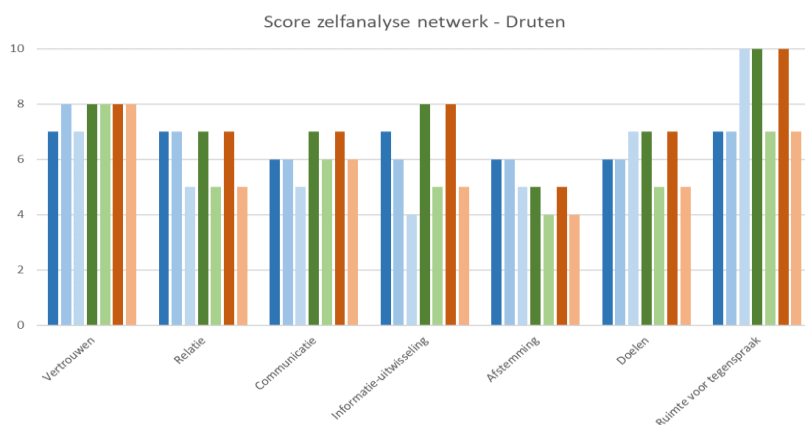
Positioneren van samenwerking*



*

= Samen is niet per definitie beter. Het maakt zaken soms complexer en vraagt meer verantwoording, vertrouwen en risicobeheersing. Meer samen doen werkt voor partijen als het bijdraagt aan meer toegevoegde waarde.

Dit positioneringsmodel, gehanteerd door Raeflex, wijst op verschillende 'niveaus' van samenwerking in relatie tot de relevante dimensies 'gedeelde doelen' en 'gedeelde coördinatie'



Analysemodel, gehanteerd door Raeflex, gebruikt om de kracht van het netwerk te scoren op relevante dimensies als vertrouwen, relatie, communicatie, informatie, afstemming, doelen en tegenspraak. Op basis van het model worden enquêtes uitgezet onder netwerkdeelnemers. Uitkomsten worden besproken in netwerk



Soms worden netwerkconfiguraties getekend om zicht te krijgen op samenstelling en relaties



Pentascopie maakt o.a. gebruik van de methodiek van familieopstellingen om zicht te krijgen op samenstelling en relaties tussen partijen in netwerken



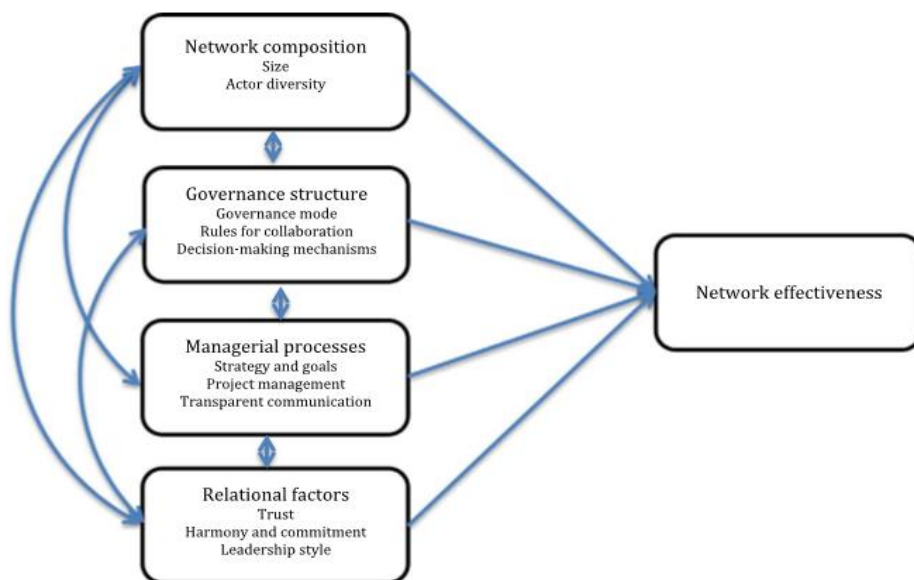
		Strategisch		Tactisch		Operationeel	
		Uitkomsten	Gemiddeld	Uitkomsten	Gemiddeld	Uitkomsten	Gemiddeld
Initiële condities	Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om de vraagstukken die spelen te agenderen	8,0		6,4		6,9	
	Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om de vraagstukken die spelen op te lossen	8,0		6,4		6,6	
	De overheid (gemeente) neemt het initiatief en voert de regie.	5,0		6,0		6,6	
	Andere betrokken partijen (naast de gemeente) nemen voldoende initiatieven.	7,0		6,6		6,6	
	Er worden extra middelen (subsidie) beschikbaar gesteld om vraagstukken op te lossen	2,7		4,0		4,5	
	Er is duidelijk sprake van een gezamenlijke voorbereiding en draagvlak bij alle partners	4,7		5,0		5,4	
	De samenwerkingsdoelen zijn gezamenlijk bepaald.	5,3		5,8		6,8	
	Indien nodig wordt de methodiek gezamenlijk uitgewerkt.	5,3	5,6	5,8	5,6	5,7	6,2
	Indien nodig wordt de methodiek effectief uitgewerkt.	5,7		5,2		6,0	
	Indien nodig worden de werkprocessen gezamenlijk uitgewerkt.	5,7		5,6		6,6	
	Indien nodig worden de werkprocessen effectief uitgewerkt.	5,3		5,6		7,3	
	Indien nodig worden voorzieningen ter ondersteuning van de praktische samenwerking gerealiseerd.	6,0		6,0		5,5	
	De medewerkers die bij de samenwerking worden ingezet beschikken over voldoende pionierskwaliteiten	6,0		5,5		5,7	
	De medewerkers die bij de samenwerking worden ingezet beschikken over	4,3		4,8		6,1	
Niveaubepalende condities	Er is constant aandacht voor het verder ontwikkelen van de samenwerking tussen de partners.	6,5		6,2		6,0	
	In de uitvoering is sprake van een resultaatgericht samenspel tussen de betrokken medewerkers.	7,0		5,6		6,6	
	Er is een effectieve structuur van verantwoordelijkheden	6,5		6,0		5,8	
	Er is een effectieve structuur van overleg	6,8		6,4		6,5	
	Er is bestuurlijke bereidheid om knopen door te hakken.	7,3	6,7	6,0	6,1	6,3	6,0
	Er is bestuurskracht om knopen door te hakken.	7,8		5,8		6,4	
	In het samenwerkingsverband wordt effectief feedback gegeven.	6,3		6,6		5,0	
	In het samenwerkingsverband wordt op de feedback wordt geacteerd.	5,8		6,0		5,8	
Effectuerende condities	In de samenwerking zijn alle relevante partners betrokken.	7,0		5,8		7,2	
	De deelnemers aan het overleg weten -indien nodig- elkaar ook buiten het overleg te vinden.	6,8		7,4		7,6	
	Het samenwerkingsverband is vervlochten in de structuren van de organisaties	5,0	6,1	6,4	6,5	7,0	7,1
	Het samenwerkingsverband is vervlochten in de bedrijfsprocessen van de organisaties	5,5		6,2		6,4	
Faciliterend	De partijen in het samenwerkingsverband stellen voldoende personele capaciteit beschikbaar.	6,0	6,0	6,0	6,0	7,3	7,3

Cognitum hanteert het model 'Sterke netwerken' van P.J. van Delden om op relevante factoren van samenwerking in netwerken te scoren. Via een enquête worden deelnemers gevraagd om te scoren en uitkomsten worden besproken in het netwerk



Expert in Organisatienetwerken Patrick Kenis reikt in zijn boek 'Organisatienetwerken' enkele modellen aan om netwerken te beschouwen en beoordelen. Kenis stelt overigens dat er nog slechts beperkt instrumentarium voorhanden is om de effectiviteit van netwerken te beoordelen. Enkele modellen van Kenis⁵ e.a.:

J. Planko et al.



Beoordelen governance van het netwerk

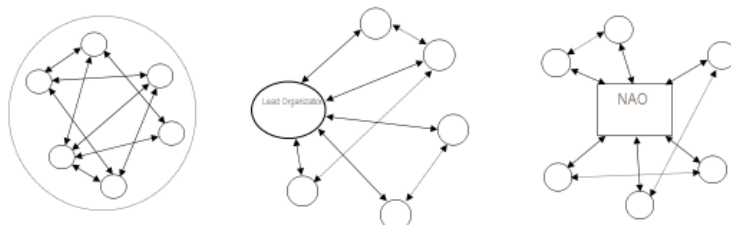


Table 1
Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms

Governance Forms	Trust	Number of Participants	Goal Consensus	Need for Network-Level Competencies
Shared governance	High density	Few	High	Low
Lead organization	Low density, highly centralized	Moderate number	Moderately low	Moderate
Network administrative organization	Moderate density, NAO monitored by members	Moderate to many	Moderately high	High

Bron: Keith Provan & Patrick Kenis (2008) 'Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness'. *Journal of Public Administration Research and Theory*.

⁵ In de theorie van Kenis e.a. worden definities gehanteerd voor en kenmerken aan organisatienetwerken toegeschreven die in de praktijk niet één op één in alle gevallen herkenbaar zijn. In het experiment De kracht van het lokale woonnetwerk hebben we de theoretische inzichten over organisatienetwerken niet strikt gehanteerd maar als inspiratiebron gebruikt