

Impressieverlag

Inspiratiebijeenkomst

Visitatie-experiment 'Vernieuwing maatschappelijk gesprek'

De Landgoederij te Bunnik, 5 april 2017

Impressie inspiratiebijeenkomst

De Hooiberg in De Landgoederij te Bunnik vormt het aangename decor van de inspiratiebijeenkomst van het visitatie-experiment 'Vernieuwing maatschappelijk gesprek' op woensdag 5 april 2017.

Gedurende een heerlijke inlooplunch vanaf 12.30 uur verzamelen de deelnemers zich voor wat een boeiende en levendige bijeenkomst zou blijken te zijn. Vele (oude) bekenden en nieuwe toetreders van acht woningcorporaties en vijf visiterende bureaus vormen, samen met een enthousiaste Toos Kloppenburg (lid van de Begeleidingscommissie) en de mensen van SVWN, een vitale en innovatieve visitatiegemeenschap.




Jos Koffijberg, directeur-bestuurder van SVWN, opent om 13.00 uur de bijeenkomst met een hartelijk welkom, een introductie op visitatie en methodiek 5.0 en een schets van de achtergronden en context van het visitatie-experiment. Een conclusie: visitatie is in ontwikkeling en die ontwikkeling verloopt langs diverse lijnen.



Visitatie: waarom ook alweer?

- Instrument van verantwoord en leren/verbeteren
- Focus op maatschappelijke prestaties, op *public value*:
 - i.r.t. lokale opgaven en afspraken
 - i.r.t. wat belanghebbenden vinden;
 - i.r.t. inzet vermogen;
 - met governance als duurzame borging prestaties
- a.h.v. een vaste methodiek
- Visitatiecommissie als 'critical friend'

2



Visitatie in ontwikkeling: methodiek 5.0

- Vergroten leereffect door:
 - position paper
 - recensie
 - bestuurlijke reactie
- Presteren volgens belanghebbenden
 - prestaties
 - relatie & communicatie
 - invloed op beleid
 - verbeterpunten
- Plus- en minpunten, ijkpunten PnV en Gov
- Evaluatie: leereffect groter

3



Veranderende context

- Woningwet 2015, o.a.
 - sterkere rol huurders en gemeenten
 - intensivering extern toezicht
 - visitatie in wet opgenomen
- Maatschappelijke ontwikkelingen, o.a.
 - zorg om maatschappelijke legitimatie corporatie
 - zoektocht naar 'de bedoeling'
 - nieuwe informatiebronnen, o.a. benchmark
 - (weer) meer aandacht voor inzet vermogen
- Bestuurlijk:
 - (nieuwe) relatie met samenleving (public value-denken)
 - gevolgen technologie voor positie gebruikers

4

Vernieuwing visitatie: ontwikkelingsrichtingen

1. Investeren in feedback belanghebbenden: experimenten
2. Meer reflectie op dilemma's en strategische keuzes
 - professional judgement;
 - rondetafelgesprekken, CvD, leren van elders
3. Afspraken met Aw/Wsw, m.n. over governance
 - Aw zoekend naar rol; gebruikt visitatie in kader van risicogericht toezicht
4. Reductie informatielast waar mogelijk
 - overleg met Aedes
 - methodiek: oa Prv
5. Beter gebruik van visitatieresultaten:
 - lokaal (door alle betrokkenen, ook gemeente)
 - breder: visitatiebenchmark, good practices, analyse

5

Paul Doevendans, experimentbegeleider, geeft een korte introductie op het experiment en op het programma en nodigt René Scherpenisse, vanaf het eerste uur betrokken bij de ontwikkeling van het huidige visitatie-instrument én met Tiwos de eerste experimentdeelnemer, uit zijn betrokkenheid bij visitatie te verwoorden. René memoreert het voeren van het lokale gesprek met belanghebbenden over prestaties en het verhaal achter de prestaties als grote kracht van visitatie. Het visitatie-experiment van Tiwos zal daar vooral op inzetten: verdieping van dit gesprek met een breed gezelschap van belanghebbenden, waarbij visitatie meer van de leefwereld wordt.

Vervolgens worden alle deelnemende organisaties uitgenodigd in pakweg één minuut hun 'droom-experiment' te beschrijven. De volgende **droom-experimenten** komen in 20 minuten voorbij:

- ❖ de visitatiecommissie volgt de corporatie gedurende een bepaalde periode in haar activiteiten, gaat mee de wijk in, spreekt belanghebbenden en reflecteert
- ❖ binnen de visitatie vindt het authentieke gesprek met de 'echte' huurders plaats, met aandacht voor het spel van en tussen partijen, wijken en buurten, de politieke arena. Dat wat de commissie ziet en doet is 'raak', er is veel interactie
- ❖ centraal in de visitatie staat interactie en samenspel. Huurders worden beter en dieper betrokken en bevraagd, er vindt een dialoog plaats over de prestaties en er is een goed nagesprek waarin de uitkomsten worden gedeeld met alle belanghebbenden, met feedback van de visitatiecommissie naar de corporatie én haar belanghebbenden
- ❖ mooi zou zijn om in de visitatie meer stil te staan bij de kwaliteit en het functioneren van het lokale netwerk dat samen verantwoordelijk is voor het leveren van prestaties
- ❖ meer aandacht voor de wederkerigheid en samenwerking tussen partijen in visitatie is nodig, met daarbij een verschuivende oriëntatie naar samen gerealiseerde effecten (waarde) in plaats van individueel geleverde prestaties
- ❖ een ontwikkeling naar minder afvinken en meer aandacht voor de samenwerking met andere partijen, inclusief aandacht voor hoe wordt omgegaan met het nieuwe tripartite lokale spel
- ❖ visitatie moet vooral het goede lokale gesprek zijn op basis van bij elkaar gebrachte bestaande informatie. De visitatiecommissie moet de informatie vooraf bijeenbrengen, duiden en vertalen zodat een goed gesprek kan worden gevoerd (a.u.b. niet nog meer info)
- ❖ bij visitatie gaat het om de dialoog met en vanuit alle belanghebbenden. Het kan wenselijk zijn om een (online) tool te gebruiken om het gesprek te faciliteren
- ❖ in de ontwikkeling van visitatie gaat het om integratie, legitimatie en slim organiseren. Visitatie kan zorgen voor integratie van informatie en proces, kan als verbindend instrument fungeren en een rol spelen in zaken die niet worden gemeten



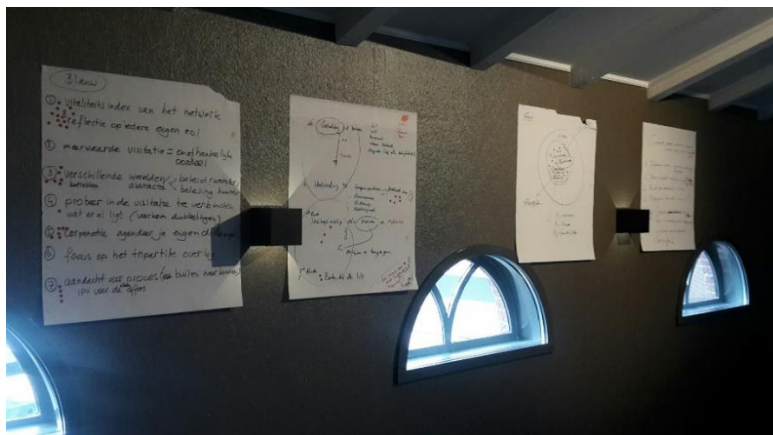
- ❖ gebruik visitatie om te duiden en te leren van en met anderen, in peer reviews, zoals met collega-directeuren. Maak gebruik van big data en zet vooral in op de maatschappelijke prestatie van keten/netwerk
- ❖ maak ruimte voor diversiteit in visitatie. Belanghouders en belanghebbenden zijn er op alle niveaus en met diverse achtergronden en belangen. Speel in gesprekken met deze partijen in op deze diversiteit, met kwesties van beleid tot en met praktische zaken
- ❖ ga weg van de rapportcijfers, met alle ijkpunten en plus- en minpunten. Er is een heel systeem gebouwd om cijfers te duiden. Zet in op leren en reflectie en goede teksten
- ❖ maak de visitatiecyclus korter, zorg voor tussentijdse terugblikken en reflecties
- ❖ zoek naar meerwaarde en synergie in alle instrumenten die beschikbaar zijn voor verantwoording en toezicht. Visitatie kan zorgen voor de verbinding
- ❖ sluit aan op de 'maatschappelijke beleidscyclus' van corporatie en andere partijen, waarbij visitatie het 'time-out-moment' om te reflecteren op elkaars presteren en functioneren
- ❖ benoem en selecteer voorafgaand aan de visitatie samen met de corporatie en stakeholders drie of vier onderwerpen die centraal staan in visitatie. Dit leidt tot focus en verdieping en voorkomt dubbelingen.

Vervolgens gaan de deelnemers aan de slag in vier groepen, met de uitnodiging om aanpakken voor te stellen die bouwstenen kunnen zijn voor visitatie-experimenten. Deze uitnodiging leidt tot geanimeerde en intensieve gesprekken....





.... en tot mooie bouwstenen voor waardevolle experimenten....



De volgende **bouwstenen voor visitatie-experimenten** worden genoemd:

1. focus op de vitaliteit (index) van het lokale (tripartite) netwerk. Reflecteer op de kracht van de samenwerking en op de gezamenlijk geleverde prestaties c.q. toegevoegde waarde en op de rol en bijdrage van iedere partij daarbinnen
2. behoud het onafhankelijk oordeel als een grote meerwaarde van visitatie
3. differentieer naar verschillende werelden en abstractie bij het betrekken van partijen, zoals wereldwereld en leefwereld huurders
4. probeer in visitatie te verbinden wat er al is aan informatie en thema's en voorkom dubbelingen met andere instrumenten/partijen
5. de corporatie kan (eventueel samen met stakeholders) haar dilemma's agenderen voor de gesprekken met belanghebbenden en visitatiecommissie
6. heb aandacht voor het proces (van buiten naar binnen) in plaats van voor alleen de cijfers
7. hoofddoel is het tot stand brengen van een goed gesprek op basis van informatie die vooraf door de commissie is geduid (in plaats van duiding tijdens de visitatie). Zorg daartoe dat je voorafgaand aan het experiment de context van de corporatie (actoren en factoren) goed verkent – met inzet van digitale hulpmiddelen – en zet het inzicht van deze context meer gericht in tijdens de visitatie (focus op thema's/kwesties). Zorg voorafgaand aan de gesprekken ook voor een goed samenhangend informatieoverzicht als gezamenlijk vertrekpunt voor gesprekken
8. breng de keten/het netwerk in beeld en reflecteer op het geheel en ieders bijdrage daaraan. Kijk (met elkaar) mee in het werk en functioneren van anderen
9. creëer meer ruimte voor maatwerk in de methode en a.u.b. geen cijfer als oordeel
10. werk via een experiment aan een visitatie die de 'lokale bedoeling' van corporaties (en partners/netwerk in de lokale volkshuisvesting) centraal stelt en die de leefwereld van bewoners en relaties meer als uitgangspunt kiest, met oog voor verschillen daarbinnen. Meer concreet: formuleer 'prestatievelden/items' die belanghebbenden zoals bewoners in de lokale context belangrijk vinden (een nieuwe opzet van Presteren volgens belanghebbenden en/of een 'Presteren of volgens de lokale bedoeling'. Bij een differentiatie van huurders kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van het onderscheid Afnemers, Actieven en Afhankelijken
11. experimenteer met een ander visitatieproces. Dat proces start met een 'verbindings- en vertaalslag' van alle beschikbare relevante informatie uit diverse bronnen (ILT/Aw, WSW, Benchmark, stakeholders, enquêtes bij alle belanghebbenden) en breng op basis hiervan



focus aan. Zorg vervolgens voor diversiteit in samenstelling van gesprekspartners uit het lokale netwerk, inclusief bijvoorbeeld aannemers, onderwijs en vluchtelingenwerk. Dan pas start de daadwerkelijke visitatie, met een eerste gespreksronde in de vorm van 'visietafels', waarbij visitatoren optreden als moderatoren en op basis van de gesprekken komen tot een analyse en reflectie en deze teruggeven aan de corporatie. Vervolgens start een tweede ronde, de 'Boter bij de vis-ronde'. Enkele aandachtspunten hierbij: hoe zorg je voor echte onafhankelijkheid? Wat is de frequentie van visiteren? Hoe omgaan met 'de regio'?

Jos Koffijberg geeft aan erg blij te zijn met deze eerste oogst aan ideeën en bouwstenen. Hij voegt er graag nog de suggestie aan toe om belanghouders/belanghebbenden in de gelegenheid te stellen in het visitatieproces aan de voorkant meer mentaal eigenaarschap te geven en achteraf de bevoegdheid te geven (mentaal) décharge te verlenen. Dat zou ook kunnen worden georganiseerd door stakeholders vooraf in de gelegenheid te stellen de corporatie te typeren en kwesties in te brengen (bijvoorbeeld in een 'maatschappelijke positionpaper') en hen achteraf de mogelijkheid te bieden hun reflectie op de visitatie te verwoorden in een 'maatschappelijke reactie'.

Vervolgens is in vier groepen een uitwerking gegeven aan die experiment-ideeën waarvoor men de meeste belangstelling had (hoogste scores met stickers). Per idee heeft men aandacht besteed aan de bedoeling/de beoogde opbrengst, wat is nieuw in de aanpak, hoe gaat het werken, wanneer is het een succes en wat zijn daarvoor de voorwaarden.

Idee 1: netwerk/keten(vitaliteit) in beeld en beoordeeld

De bedoeling of beoogde opbrengst van het experiment is het duiden van de kwaliteit en de resultaten van de samenwerking in het netwerk en van de individuele bijdragen daaraan.

Nieuw is dat met dit experiment een keten/het netwerk het object van beschouwing en beoordeling is. Belangrijk is dat er een of meerdere maatschappelijke thema's/doelen worden geformuleerd en er vervolgens een keuze wordt gemaakt welke keten(s)/netwerken beschouwd worden en beoordeeld wordt hoe de betreffende keten en de partijen daarbinnen omgaan met dat maatschappelijke doel. Het maatschappelijk doel kan te maken hebben met bijvoorbeeld statushouders, daklozen of een ander actueel/breed onderwerp. Wanneer corporatiebeleid gericht is op het beperken van de betalingsachterstanden dan kan dat tot gevolg hebben dat het aantal huisuitzettingen toeneemt, het aantal daklozen toeneemt waardoor de problemen voor de gemeente groter worden.

De voorwaarden om dit experiment te laten slagen is dat

- a. Partijen in het netwerk/keten moeten open staan voor deelname
- b. Er ruimte moet zijn om bepaalde zaken niet/minder te doen.

Idee 2: Breng de leefwereld in de visitatie (visitatie van systeemwereld naar (ook) leefwereld)

De bedoeling is om het gesprek met meer en andere belanghouders en belanghebbenden (differentiëren!) te verdiepen door op te halen welke prestatie(velden)

belanghouders/belanghebbenden belangrijk vinden en vervolgens in gesprek te gaan over wat men dan van die prestaties vindt. Belanghebbenden zijn in dit geval niet zozeer de institutionele partijen zoals de huurdersorganisaties, maar wel de bewoners, wijkagent, zorgprofessionals etc: de mensen die dagelijks in de wijk komen dan wel dagelijks/wekelijks met de corporatie te maken hebben.

Het moet minder gaan om het afvinken in hoeverre de corporatie aan de formele prestatieafspraken heeft gedaan, maar meer om het gesprek over hoe het nu gaat en wat men samen beter zou kunnen doen. De rol van de visitatiecommissie is/blijft onafhankelijk, gezaghebbend en oordeelsvormend.



Idee 3: Agendeer en bespreek de dilemma's/thema's die aan de orde zijn

De bedoeling van dit experiment is om te focussen op de dilemma's of thema's die sterk leven bij de corporatie (en partners). Door aan de voorkant van de visitatie bij de corporatie maar ook bij de andere belanghebbenden in het netwerk de belangrijkste thema's/dilemma's op te halen en deze vervolgens vooral in de gesprekken mee te nemen krijg je meer focus en een verdieping van de (gezamenlijke?) gesprekken en van het visitatieproces.

Als er meer thema's of dilemma's in een netwerk spelen zou je bij visitatie van corporatie 1 in jaar x thema A kunnen meenemen en bij de visitatie van corporatie 2 in jaar x+1 thema B etc. Of laten afhangen welk thema/dilemma actueel is en dat meenemen in betreffende visitatie. Voorwaarden:

- Benoem met elkaar vooraf de dilemma's/thema's
- De visitatiecommissie heeft de rol van facilitator in dit proces.

Idee 4: Slim voorwerk t.b.v. goed gesprek

In dit experiment wordt een (beperkte) standaardset aan documenten opgevraagd bij de corporatie, Aw, Aedes, etc. Vervolgens wordt de agenda opgehaald bij de stakeholders (digitaal ondersteund). De visitatiecommissie duidt dan de verzamelde informatie en dit vormt met de agenda van de stakeholders de input voor het gezamenlijke gesprek met de stakeholders o.l.v. visitatiecommissie. Er wordt door de visitatiecommissie geen oordeel (in cijfers) uitgesproken, wel een reflectie/recensie gemaakt en de bestuurder reflecteert daarop: wat leer ik en wat betekent dit voor de toekomst.

Paul Doevendans geeft aan dat deze uitwerkingen niet de complete oogst vormen. Ook de eerder genoemde bouwstenen en ideeën kunnen worden benut bij het formuleren van een experimentvoorstel. Corporaties en bureaus worden uitgenodigd samen een **experimentvoorstel** in te dienen, met daarbij aandacht voor de onderstaande elementen. SVWN zal hiervoor nadere informatie aan de belangstellenden sturen.



Experimentvoorstel

1. Naam/titel (met korte omschrijving)
2. Bedoeling/beoogde opbrengst
3. Activiteiten/werkwijze: wat is anders/nieuw?
4. Werking: hoe/waarom gaat het werken?
5. Betrokkenen en rol: wie doet hoe mee?
6. Succes: werking en opbrengst volgen/vaststellen?
7. Voorwaarden: wat is belangrijk voor slagen?

14

Jos Koffijberg sluit af met dank voor de rijke inbreng en enthousiaste deelname. Jos stelt vast dat we met elkaar een geslaagde inspiratiebijeenkomst hebben gehouden. Er zijn veel ideeën en bouwstenen voor interessante experimenten naar voren gebracht, soms zelfs buiten de kaders van het experiment. SVWN zal op basis van deze oogst en geuite experimentwensen bezien hoe met experimenteerruimte om te gaan en daarover ook het gesprek voeren met de begeleidingscommissie van het experiment. Jos nodigt corporaties en bureaus uit het gesprek met elkaar aan te gaan en voorstellen voor hun experiment in te dienen.