



Maatschappelijke visitatie als goed gesprek in het lokale woonnetwerk

“een pad ontstaat door erop te lopen”



Evaluatieverslag van twee visitatie-experimenten

Vernieuwing Maatschappelijk gesprek (2017-2018)

De kracht van het lokale woonnetwerk (2018-2020)

Paul Doevendans
Experimentbegeleider

Begeleiding vanuit SVWN:
Jos Koffijberg
Astrid Blankenstein-Bouwmeesters



Inhoud

Evaluatieverslag van twee visitatie-experimenten	2
Inhoud	3
Leeswijzer	5
Van de voorzitter van de Begeleidingscommissie	7
Van de experimentbegeleider	9
1. Visitatie-experiment Vernieuwing maatschappelijk gesprek	13
1.1 Bevindingen	13
1.1.1 Visitatie-experiment met lokale visitatiepilots	13
1.1.2. Bevindingen Vernieuwing maatschappelijk gesprek nader bekeken	14
1.1.3. Wat is niet/beperkt toegepast of kwam niet goed uit de verf?	18
1.2 Reflectie op toegevoegde waarde	19
1.2.1 Visitatie als goed maatschappelijk gesprek heeft toegevoegde waarde	19
1.2.2 Essentieel in visitatie als goed maatschappelijk gesprek	24
1.2.3. Mogelijke implicaties voor de ontwikkeling van visitatie	24
2. Visitatie-experiment De kracht van het lokale woonnetwerk	26
2.1 Bevindingen	26
2.1.1. Visitatie-experiment met lokale visitatiepilots	26
2.1.2. Bevindingen nader beschouwd	28
2.1.3. Wat is niet/beperkt toegepast of kwam niet goed uit de verf in de pilots?	30
2.2 Reflectie op toegevoegde waarde	31
2.2.1. Experimentele elementen	31
2.2.2. Modellen, methoden en werkwijzen van beschouwen en beoordelen netwerken	31
2.2.3. Toegevoegde waarde van 'netwerkvisitatie'	36
2.2.4. Essentiele kenmerken netwerkvisitatie	45
2.2.5. Mogelijke implicaties voor de ontwikkeling van visitatie	45
3. Conclusies en vervolg op de visitatie-experimenten	49
3.1 Conclusies na de visitatie-experimenten	49
Tevredenheid over verloop en opbrengsten	49
Meerwaarde en succesfactoren	49
Implicaties experimenten voor visitatie-ontwikkeling	50
3.2 Vervolg op de visitatie-experimenten	52
Bijlage: Verantwoording van de visitatie-experimenten	54





Leeswijzer

Evaluatierapport, van twee visitatie-experimenten

Dit evaluatierapport doet verslag van de visitatie-experimenten 'Vernieuwing maatschappelijk gesprek' en 'De kracht van het lokale woonnetwerk', door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) geïnitieerd om de toegevoegde waarde van visitatie voor woningcorporaties, belanghebbenden en samenleving als geheel te vergroten. De experimenten zijn verricht in lokale visitatiepilots rondom geplande reguliere visitaties en van 2017 tot 2020 gehouden met deelname van 17 woningcorporaties en 3 visiterende bureaus.

Evaluatierapport, met een bedoeling en doelgroep

Dit evaluatierapport is in de eerste plaats gericht aan SVWN, initiatiefnemer van de experimenten en opdrachtgever van deze evaluatie.

Het rapport richt zich ook tot de deelnemers en directbetrokkenen bij het experiment, corporaties en visiterende bureaus in hun lokale visitatiepilots. Zij kunnen hierin hopelijk hun inbreng en de resultaten van hun experimentinspanningen herkennen.

Daarnaast is het rapport mogelijk interessant voor hen die belang stellen in een visitatie-instrument dat maximaal bijdraagt aan het 'maatschappelijk leren door verantwoorden' en daarmee aan het goed maatschappelijk functioneren en presteren van corporaties (en hun partners).

Evaluatierapport, met een fundament

Het evaluatierapport is tot stand gekomen op basis van:

- evaluaties en evaluatieverslagen van 17 lokale visitatiepilots
- evaluatie van het overall visitatie-experiment
- gesprekken binnen en rondom SVWN, o.a. in de Begeleidingscommissie visitatie-experiment.

In de kern is dit evaluatierapport daarmee de neerslag van inzichten die voortkomen uit de praktijk van de experimenten en pilots. Met die constatering wordt echter tekortgedaan aan twee belangrijke bronnen:

kennis, in de vorm van diverse wetenschappelijke en andere kennisbronnen. Voorafgaand en parallel aan de experimenten hebben verkenningen plaatsgevonden in (semi-)wetenschap, zijn denkramen en concepten ontwikkeld en belangrijke noties geïdentificeerd over dialoog en dialoogvoering, over participatie en stakeholdermanagement, over leren en/door verantwoording (zie schema Martijn van der Steen hieronder), over organisatienetwerken en netwerk governance, etc.

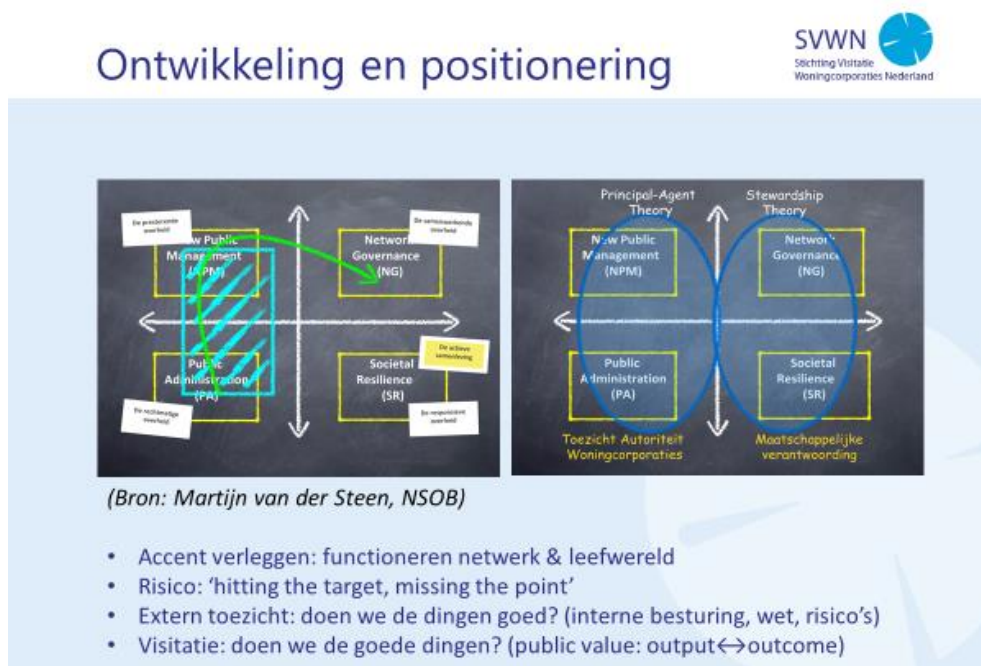
In reflectiebijeenkomsten en het SVWN-symposium, maar ook in de aanpakken in lokale visitatiepilots, is deze kennis beproefd en in essays, positionpapers en instrumenten neergeslagen. Zonder deze verrijkende kennisbronnen hadden de experimenten minder diepgang gekend en minder opgeleverd;

- context, in de vorm van ontwikkelingen in en rondom visitatie en SVWN.
Belangrijk om te noemen zijn ontwikkelingen als het ontstaan van (instrumenten van) Aw, WSW waardoor doublures ontstonden met de visitatie en die mede aanleiding waren voor bepaalde visitatiepilots in de eerste experimentronde. Dit leidde mede tot de ontwikkeling



en invoering van een nieuwe methodiek 6.0 gedurende het 2^e experiment, met belangrijke veranderingen op visitatiegebieden als Presteren naar Opgaven /ambities en Governance.

Kortom, een evaluatierapport met praktijk, theorie en context als fundament.



Een 'ontdekking' vanuit bestuurskundige theorie voor visitatie: het schema van Martijn van der Steen. Het duidt onder meer de positionering van horizontale verantwoording (o.a. via visitatie) ten opzichte van verticaal toezicht aan en wijst op de oriëntatie van maatschappelijke visitatie op societal resilience (vergelijk 'Vernieuwing maatschappelijk gesprek') enerzijds en op netwerk governance (vergelijk 'De kracht van het lokale woonnetwerk') anderzijds. Daarmee een belangrijke theoretische onderlegger voor visitatie-in-ontwikkeling.

Evaluatierapport, met een opbouw

Het evaluatierapport kent de volgende opbouw:

- per visitatie-experiment een hoofdstuk, met daarin de kenmerken van elk experiment en de onderliggende pilots, de resultaten/effekten, reflecties op de al dan niet gerealiseerde (ervaren) meerwaarden en mogelijke implicaties en aanwijzingen voor ontwikkeling van visitatie
- een hoofdstuk 'conclusies en vervolg na een experiment' waarin conclusies worden getrokken en het (mogelijk) vervolg op de experimenten wordt geschetst
- een bijlage met verantwoording over de opzet en het verloop van het experiment (met aandacht voor de context).

Het evaluatierapport wordt voorafgegaan door een voorwoord, geschreven door Cees Oosterwijk, voorzitter van de Begeleidingscommissie visitatie-experiment, alsmede door een reflectie van de experimentbegeleider.



Van de voorzitter van de Begeleidingscommissie

Vernieuwing visitatie geboden

Na de invoering van de Woningwet in 2015 ontstond er al snel een discussie over de verschillende vormen van onderzoek naar het reilen en zeilen van (bestuur en toezicht van) corporaties.

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) houdt ‘wettelijk’ toezicht op de woningcorporaties. Ze beoordeelt met name de rechtmatigheid, interne governance en integriteit van de corporaties.

In genoemde Woningwet is eveneens ruimte gereserveerd voor een officiële status van visitatie. De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) organiseert deze visitaties, die meer gericht zijn op het, door maatschappelijk te verantwoorden, realiseren van leereffecten bij corporaties die hun presteren kunnen verbeteren. Lerend verantwoorden of verantwoordend leren, meer dan oordelen en afrekenen.

Door de vernieuwing van het wettelijk kader, de behoefte aan afstemming van instrumenten en vanuit de gedachte dat een instrument zich moet ontwikkelen om van betekenis te blijven, heeft SVWN het initiatief genomen om de visitatie tegen het licht te houden: hoe kan visitatie maximaal toegevoegde waarde bieden voor corporaties, hun belanghebbenden en de samenleving als geheel?

Vernieuwing door experimenteren

De werkwijze om tot deze vernieuwing te komen, is direct al exemplarisch voor de intenties van de nieuwe kijk op visitatie. Door middel van experimenten met partijen uit den lande, midden in de maatschappelijke (uitvoerings)praktijk, waarbij deze partijen zelf hun accenten kunnen zetten in inhoud en aanpak om met visitatie het maatschappelijk gesprek te vernieuwen en de visitatie te laten plaatsvinden in het lokale woonnetwerk.

Bij visitatie gaat het in eerste instantie om verantwoording af te leggen door de corporatie als maatschappelijke onderneming en daarnaast kunnen corporaties inzicht verwerven waar zij hun maatschappelijke presteren kunnen verbeteren. Daarvoor gaan zij intensief in gesprek met hun belanghouders en belanghebbenden en met de visitatiecommissie. En daarbij geven zij zich bovendien rekenschap van het feit dat hun maatschappelijk presteren sterk samenhangt van de gezamenlijke inzet van diverse partijen in het lokale woonnetwerk. Het goede maatschappelijk gesprek speelt zich dan ook steeds meer af binnen het lokale netwerk.

De belangstelling voor het meewerken aan de experimenten was niet gering, ondanks het extra werk dat eruit voortkomt. De wil om te vernieuwen en daar invloed op uit te oefenen, is duidelijk groter dan de weerstand tegen de extra investering in tijd, mensen en aandacht voor het experiment.

SVWN koos ervoor om een begeleidingscommissie in het leven te roepen die enerzijds een afspiegeling vormde van haar eigen belanghouders en anderzijds een onafhankelijke expertise door kennis en ervaring inbrengt.

Wij zijn - als begeleidingscommissie - steeds enthousiaster geworden over deze aanpak, de pilots van de deelnemende corporaties en de begeleiding van SVWN. Experimenteren zorgt ervoor dat in en met de praktijk vernieuwingen ontstaan, immers “een pad ontstaat door erop te lopen”. We vertrouwen er daadwerkelijk op dat het visitatietraject en de inhoudelijke in- en output daarvan zo



meer ‘van de corporaties zelf’ wordt en dat we meewerken aan een principiële vernieuwing van de visitatie, of misschien wel, een ‘*back to the roots*’ beweging van de visitatie. Omdat de samenwerking met de ‘experimenteerders’ en het groeiende draagvlak van de corporaties in hun netwerk, misschien wel meer bijdraagt aan de vormgeving van de “onderlinge meerwaarde” van de visitatie dan vele theoretische studies zouden kunnen teweegbrengen. Niet dat we dat theoretisch kader veronachtzamen, zeker niet, maar het accent ligt toch echt bij ‘*learning by doing*’ en de kracht van echte doorleefde communicatie met de samenleving als eerste belanghebbende bij een integrale maatschappelijk gedreven en gezonde corporatie.

Experimenten met vernieuwingsopbrengst

Enthousiast is de Begeleidingscommissie ook over de uitkomsten van de experimenten. Die maken duidelijk dat het voeren van een goed maatschappelijk gesprek in en met het lokale woonnetwerk een belangrijke pijler vormt voor een visitatie met meerwaarde voor corporaties, belanghebbenden en de samenleving als geheel. De lessen uit de experimenten moeten dan ook worden meegenomen in de ontwikkeling van het visitatie-instrument, op korte termijn en op langere termijn.

Op deze plek in het rapport wil de commissie de deelnemende corporaties en visiterende bureaus en de begeleiding door SVWN nu al dankzeggen voor het in gang zetten van dit inspirerende proces. Het kan niet anders dan dat deze aanpak leidt tot een vernieuwing van visitatie, een groter draagvlak onder corporaties en een beter inzicht van de samenleving in het reilen en zeilen van die corporaties.

Drs. ing. Cees H.P. Oosterwijk

Voorzitter Begeleidingscommissie visitatie-experiment¹

¹ Voor de experimenten is een Begeleidingscommissie ingesteld met de taak (mede) toe te zien op het realiseren van de bedoeling van het experiment en daarin:

- de opzet van het experiment, inhoudelijk en procesmatig, te inspireren en voeden;
- de uitkomsten van het experiment te beoordelen op potentiële toegevoegde waarde voor woningcorporaties, belanghebbenden en samenleving.

De Begeleidingscommissie bestaat uit 5 personen met (kritische) betrokkenheid bij maatschappelijke visitatie woningcorporaties, met vernieuwingsoriëntatie in de sfeer van vermaatschappelijking van visitatie en met een diverse achtergrond, te weten: Rein Hagedaars, Toos Kloppenburg, Edith van Dijk, Imrat Verhoeven en Cees Oosterwijk (voorzitter)



Van de experimentbegeleider

Betrokken bij de ontwikkeling van visitatie

SVWN heeft mij, Paul Doevendans, gezien mijn ervaring en achtergrond gevraagd de twee experimenten te begeleiden. Als experimentbegeleider ben ik intensief betrokken geweest bij de experimenten, vanaf het allereerste initiatief uitmondend in startnotities tot en met de evaluaties van lokale visitatiepilots en met dit evaluatierapport als neerslag van pakweg drie jaar experimenteren.

Ik ben en voel me sterk betrokken bij de ontwikkeling van visitatie als geheel, al vanaf pakweg 1999. Vanwege de potentiële waarde voor het maatschappelijk functioneren en presteren van corporaties en vanwege de verbinding van corporaties met de samenleving en haar belanghebbenden, kortom, vanwege de potentiële maatschappelijke waarde van visitatie. Visitatie gaat me aan het hart; maar alleen dan wanneer visitatie ook daadwerkelijk maatschappelijke waarde toevoegt. En laat dát nou de achtergrond zijn van de experimenten: op zoek gaan naar en werken aan visitatie met toegevoegde waarde voor corporaties, hun belanghebbenden en partners en voor de samenleving.

Visitatie-experimenten met opbrengst

Mijn langjarige intensieve betrokkenheid bij visitatie stelt me bovendien in staat tot een reflectie die de experimentuitkomsten in een breder ontwikkelperspectief plaatst. De eerste vraag die ik daartoe aan de orde wil stellen is of mijns inziens de doelen van het experiment gehaald zijn. De deelnemers in de lokale visitatiepilots noemen onder meer de volgende opbrengsten en meerwaarden van het anders visiteren in de visitatie-experimenten:

- toenemend visitatieplezier
- meer diepgang in gesprekken en rijkere feedback voor de corporatie
- meer zicht op de 'echte' maatschappelijke praktijk van corporaties, partners en netwerk
- een beoordeling van functioneren en presteren die meer recht doet aan de werkelijkheid
- grotere (ervaren) rol en betrokkenheid van (door) belanghebbenden en partners, extern en intern, in het proces en bij de beoordeling.

Ik herken deze, door experimentdeelnemers en belanghebbenden genoemde meerwaarden, zonder meer. Een andere, secundair beoogde meerwaarde - minder werk/kosten - is beperkt of niet gerealiseerd. Enerzijds zijn er – in de experimenten en de gelijktijdige methodiekontwikkeling (6.0) - aanzienlijke dubblures weggenomen met instrumenten en beoordelingen van WSW en Aw. Anderzijds kost het inrichten en uitvoeren van een brede en verdiepende dialoog en het betrekken van netwerkpartners meer tijd, al speelt hier ook het experimentele karakter een rol. Ook zijn er (aanwijzingen voor) meerwaarden gevonden die niet expliciet in het experiment waren beoogd, zoals een grotere betrokkenheid van professionals (medewerkers van corporaties) in de uitvoeringspraktijk; het draagt tevens bij aan (h)erkenning en zelfs trots en biedt meer kansen op doorwerking van visitatie in ander gedrag en beter presteren.

Andere visitatie-aanpakken werken: werkzame factoren

Mijns inziens hebben de andere visitatie-aanpakken in de experimenten - verschillende varianten van vernieuwing maatschappelijk gesprek en van 'netwerkvisitatie'- inderdaad meerwaarde voor genoemde partijen, corporaties en partners. Juist ook voor partners en belanghebbenden is de grotere gelegenheid om in een beter gesprek meer en meer 'eigen' feedback te kunnen geven van



waarde, waarbij wel een groter beroep wordt gedaan op hun tijd en energie. Het intensievere gesprek in het netwerk levert ook feedback op naar belanghebbenden en partners voor hun eigen functioneren en voor het samenwerken in netwerken. De samenleving heeft baat bij de andere aanpak, omdat beter functionerende corporaties en/in netwerken nu eenmaal meer maatschappelijke waarde toevoegen en omdat door het goede maatschappelijke gesprek in het lokale netwerk inzichten worden verrijkt en relaties worden versterkt. Wat mij betreft zijn daarmee, met enkele kanttekeningen, de doelen van de experimenten ruimschoots behaald.

Als ik kijk wat daarbij het doorslaggevende verschil maakt is dat in de kern het voeren van *'het goede maatschappelijke gesprek in het lokale (woon)netwerk'*, met als kenmerken:

- een gezamenlijk (doordacht) ontwerp van object, proces, rolverdeling en gesprek
- een goede voorbereiding/informatie van en met betrokkenen, met aandacht voor de positie en rol van partijen en voor vertrouwelijkheid (met name bij visitatie in netwerk)
- inzet op lerend verantwoorden (in plaats van afrekenen)
- een doordachte selectie van gesprekspartners uit (bestuurlijke) beleidswereld én uitvoeringspraktijk (vanuit de corporatie en vanuit partners en belanghebbenden)
- keuze van onderwerpen, taal en referenties (items, normen) door en met betrokkenen
- inzet van slimme technologie in het inventariseren en prioriteren van thema's
- voor iedereen beschikbare informatie waardoor het ook een 'geïnformeerd gesprek' is
- de gelegenheid voor deelnemers om hun waarnemingen te delen en erop te reflecteren
- kwaliteit van visitatiecommissie als visitatoren als goede waarnemers, objectiverende beoordelaars (professional judgement) én uitnodigende facilitators
- de collectiviteit van de gevoerde dialogen (naast en in plaats van bilaterale gesprekken): dit levert meer, inhoudelijk, relationeel en in dynamiek;
- het gebruik van gevarieerde (en verrassende, maar ondersteunende) werkvormen
- de enthousiasmerende gespreksleiding door een gezaghebbende, betrokken, reflexieve én faciliterende visitatiecommissie
- de entourage in ruimtes die uitnodigen tot informaliteit en openhartigheid
- de nazorg (naar partners en belanghebbenden) in de vorm van een maatschappelijke reactie, follow-up-bijeenkomsten en/of borging van uitkomsten in vervolgtrajecten.

En echtheid!

Dat goede gesprek in het lokale woonnetwerk appelleert sterk aan de ervaring van *'echtheid'*. Het is een gesprek over de 'echte' zaken en met 'echte' mensen in de 'echte' maatschappelijke praktijk. Het is een visitatie met een beoordeling die (r)echt doet aan het functioneren en presteren van de corporatie, met een visitatiecommissie die ziet wat er gebeurt. Een gesprek over onderwerpen die er toe doen in de werkelijkheid, met personen die bereid zijn hun opvattingen (opr)echt en openhartig te delen en die een goede afspiegeling vormen van de samenleving. Niet vanuit (alleen) de formele of beleidswerkelijkheid, maar over wat er in de leefwereld van bewoners en de uitvoeringspraktijk van professionals gebeurt. Niet kijkend naar goede voornemens, maar naar wat er in de uitvoering wordt gerealiseerd. Een gesprek om de zorgen/wensen van bewoners op tafel te krijgen, voorbij de vertegenwoordigende gremia. En, iets van eerlijkheid en openheid bij alle betrokkenen.... Dit 'echt visiteren' heeft veel toegevoegde waarde!

Deze observaties en reflectie bieden mijns inziens aanwijzingen om een ontwikkeling van visitatie in de richting van 'het goede maatschappelijk gesprek in het lokale netwerk' in te zetten, met meer



aandacht voor reflecteren voor inzicht en begrip (ten opzichte van beoordelen) en meer aandacht voor het voeren van dialoog (ten opzichte van het verrichten van onderzoek) in visitatie over onderwerpen die er lokaal toe doen en die mensen belangrijk vinden, door partijen die werkelijk betrokken zijn en de 'echte' samenleving goed kennen.

Ontwikkelperspectief visitatie: vermaatschappelijking

De aanwijzingen passen in een bredere ontwikkeling van visitatie die ik vermaatschappelijking van visitatie noem. Door deelnemers in de experimenten (en velen rondom of buiten de experimenten) worden nieuwe ontwikkelpunten genoemd die de toegevoegde waarde van visitatie verder kunnen vergroten. Corporaties en visiterende bureaus die vanuit betrokkenheid en een sterk maatschappelijk perspectief kritisch meedenken over vernieuwing van visitatie noemen zaken die dringend verandering behoeven:

- 1) meer focus op maatschappelijke waarde, in en met het lokaal (woon)netwerk
- 2) minder 'onderzoek- en beoordelingssystematiek' in visitatie
- 3) het gebruik van rapportcijfers niet als uitkomst van beoordeling, maar als middel tot een scherp gesprek
- 4) sowieso meer gesprek, verhaal en reflectie
- 5) het meer betrekken van leefwereld en uitvoeringspraktijk, naast systeem- en beleidswereld
- 6) meer ruimte om visitatie te verbinden en combineren met de maatschappelijke beleidscyclus van corporaties en/of het lokaal netwerk, in plaats van als stand alone en 'extra'.

Het zijn enerzijds belangrijke (bij)vangsten vanuit de experimenten en vanuit de maatschappelijke praktijk van corporaties en hun partners, anderzijds zijn het ontwikkelpunten die vanuit de context - beleid en wetenschap - van visitatie vaker worden genoemd. Mijns inziens mag het belang van deze ontwikkeling voor de waarde en het draagvlak van visitatie niet worden onderschat.

Inmiddels heeft de evaluatie van visitatie door het ministerie van BZK de waarde en het belang van maatschappelijke visitatie bevestigd. In de beoordeling van het ministerie wordt de ingezette (experimentele) ontwikkeling van visitatie nadrukkelijk ondersteund.

Een korte waarderende reflectie tot slot op het proces van experimenteren. Het was zeker niet altijd eenvoudig en gemakkelijk, kostte extra inspanningen voor corporaties en visiterende bureaus, deed hier en daar zelfs pijn, maar het experiment leverde vooral veel op: mooie gesprekken, nieuwe 'echte' inzichten (uit theorie en praktijk), toegevoegde waarde en plezier voor velen.

Dank aan alle deelnemers - van corporaties én visiterende bureaus - voor de bovenmatige inzet, nieuwsgierigheid en betrokkenheid, dank aan de Begeleidingscommissie voor inspiratie en enthousiasme. Dank aan SVWN: Jos Koffijberg (directeur-bestuurder SVWN tot 15 februari 2020) heeft met veel enthousiasme de experimenten ondersteund en waar mogelijk mede gezorgd voor de (semi)wetenschappelijke onderbouwing en het aandragen van relevante concepten. Astrid Blankenstein heeft als beleidsadviseur en projectleider methodiekontwikkeling in de experimenten bijgedragen aan de toetsing aan methodiek 5.0 en het exploreren en samenbrengen van de ontwikkelmogelijkheden voor methodiek 6.0.

Wordt vervolgd...

Paul Doevendans
Experimentbegeleider SVWN





1. Visitatie-experiment Vernieuwing maatschappelijk gesprek²

1.1 Bevindingen

Het eerste visitatie-experiment, gestart in 2017 had als titel: Vernieuwing Maatschappelijk Gesprek en betrof onder meer acht visitatie-pilots. Hieronder worden de feitelijke waarnemingen uit deze lokale visitatiepilots bijeengebracht. In een analyse worden vervolgens rode draden uit de bevindingen gedestilleerd in termen van werkzame mechanismen en succesfactoren.

Aan het eind van dit hoofdstuk wordt kort stilgestaan bij de vooraf benoemde en/of beoogde aspecten en aanpakken die uiteindelijk niet zijn toegepast of die niet goed uit de verf zijn gekomen.

1.1.1 Visitatie-experiment met lokale visitatiepilots

Binnen het experiment Vernieuwing maatschappelijk gesprek zijn lokale experimentele visitatiepilots uitgevoerd, alle met methodiek 5.0 als basis voor reguliere visitatie, met gemeenschappelijke én specifieke experimentele thema's en accenten:

Naam experiment (lokale visitatiepilot)	Corporatie	Visiterend bureau	Thema/accent
Doen wat écht nodig is	Zayaz (Den Bosch)	Pentascopie	1, 4, 3, 2
Doen wat écht nodig is	Tiwos (Tilburg)	Pentascopie	1, 4, 3, 2
Maatschappelijk gesprek	Woningstichting Leusden	Cognitum	4, 6, 7, 9
Meer gesprek en minder (dubbel) werk	Woningstichting Valburg	Pentascopie	4, 8
Meer gesprek en minder (dubbel) werk	Tablis Wonen (Sliedrecht)	Pentascopie	4, 8
Meer gesprek en minder (dubbel) werk	Beter Wonen (IJsselmuiden)	Pentascopie	4, 8
Participerend visiteren	woCom (Somereren)	Raeflex	1, 5, 6
Samen werken aan verbetering	Havensteder (Rotterdam)	Pentascopie	1, 4, 6, 7, 8

De cijfers in de laatste kolom van het schema verwijzen naar de thema's en accenten die in de lokale experimenten aan de orde waren:

1. bijzondere aandacht voor de leefwereld van woningcorporaties en belanghebbenden en voor de diversiteit aan belanghebbenden (niet alleen hun officiële vertegenwoordigers)

² De bevindingen en reflecties in dit hoofdstuk zijn overgenomen uit de rapportage van visitatie-experiment Vernieuwing maatschappelijk gesprek, in definitieve vorm opgeleverd in juni 2019



2. 'beoordeling' van de kracht van het lokale woonnetwerk (vanuit het perspectief van samen gerealiseerde maatschappelijke waarde), naast een beoordeling van sec de corporatie
3. meer aansluiten bij de cyclus van lokale prestatieafspraken
4. verdieping van het maatschappelijke gesprek, onder andere door het vooraf benoemen van thema's, issues en 'indicatoren' (door corporatie én belanghebbenden) die er lokaal echt toe doen
5. visitatie meer organiseren als participatief proces dan als momentopname
6. een grotere rol en meer betrokkenheid van belanghouders en belanghebbenden in het visitatieproces, bijvoorbeeld met een 'maatschappelijke reactie' op het visitatieproces
7. meer toekomstgericht door met belanghebbenden ook de verwachtingen voor de komende vier jaar te bespreken
8. waar mogelijk en zinvol wordt ook geprobeerd met minder werk en kosten een volwaardige visitatie uit te voeren, door gebruik te maken van beschikbare beoordelingen, het voorkomen van doublures en door afstemming met o.a. onderzoek van de Aw
9. nieuwe elementen beproeven, zoals 'peer review'.

Met name accent 4 is in bijna alle lokale visitatiepilots aan bod gekomen.

1.1.2. Bevindingen Vernieuwing maatschappelijk gesprek nader bekeken

Hieronder worden de belangrijkste bevindingen uit de lokale visitatiepilots schematisch

bijgebracht. We ordenen de bevindingen in onderstaande tabel met

-in de rijen de in de lokale pilots gekozen thema's en accenten en

- in de kolommen de concrete activiteiten, de werking/effecten van deze activiteiten en het (mogelijke) visitatieresultaat daarvan.

Daarbij is op te merken dat wat als mogelijke visitatieresultaat is genoemd na elke visitatiepilot de experimenten, nog maar beperkt is uitgewerkt en voor een deel nog beperkt overdraagbaar is .

Voorbeeld hiervan is de maatschappelijke reactie die alleen door de stakeholders van

Woningstichting Leusden en door de experimentbegeleidingscommissie bij Havensteder is opgesteld.

Er zullen andere experimenten, proefvisitaties of uitwerkingen nodig zijn om tot bruikbare en

overdraagbare visitatieresultaten te komen. Overigens: een belangrijk visitatieresultaat is ook dat

deelnemende visitatiecommissies nieuwe aanpakken en vaardigheden hebben kunnen oefenen en internaliseren.



Bouwstenen analyse	Activiteiten	Werking/effecten	Visitatieresultaat
Experimenteel thema/aspect			
Verbreiding maatschappelijk gesprek/grotere diversiteit belanghebbenden (uit leefwereld en uitvoeringspraktijk) (alle experimenten, in meer of mindere mate)	a. andere belanghebbenden dan 'usual suspects' uitnodigen (onder andere 'gewone' huurders en professionals in uitvoering), onder andere via netwerken van corporatiemedewerkers b. medewerkers organisatie breed en intensief betrekken.	een brede(re) oriëntatie op - leefwereld, uitvoeringspraktijk, niet-usual suspects - en brede uitnodiging van belanghebbenden - door bijvoorbeeld medewerkers van de eigen organisatie daarbij in te schakelen - draagt bij aan verbreding van het gesprek (diversiteit) en biedt een brede afspiegeling van de lokale samenleving de gelegenheid om betrokken te zijn bij het gesprek over en de beoordeling van het functioneren en presteren van de corporatie. Ook medewerkers ervaren een grotere betrokkenheid door deze manier van visiteren	Werkwijze: - overzicht (andere) belanghebbenden - overzicht (andere) items voor gesprek - procesbeschrijving werving en selectie belanghebbenden/ uitvoeringspraktijk.
Verdieping maatschappelijk gesprek (meer lokaal, meer vanuit thematiek/taal belanghebbenden) (alle experimenten, in meer of mindere mate)	a. deelnemers aan gesprekken kunnen vooraf hun items voor gesprek benoemen en prioriteren (met inzet techniek om dit te faciliteren) b. belanghebbenden kunnen normeren en beoordelen c. confrontatie diverse beoordelingen van commissie, corporatie en belanghebbenden als basis voor het gesprek d. grote inzet corporatie en bureau op voorbereiding en begeleiding gesprek, met werkvormen en in taal belanghebbenden opmerking: in de aanpakken is de collectieve dialoog belangrijker geworden dan het voeren van individuele gesprekken	Door belanghebbenden in staat te stellen 'hun' thema's en normen in hun taal in te brengen voor gesprek en beoordeling, krijgt het gesprek meer diepte en (lokale) relevantie voor alle betrokken partijen. De (h)erkenning van de waarderingsvelden en -items is groter dan die van de reguliere prestatievelden. Ook zorgt een goede voorbereiding en begeleiding van de dialogen ervoor dat de gesprekken levendiger en vruchtbaarder verlopen, met meer visitatieplezier. In de gesprekken ontstaat een beter beeld van de corporatie, meer begrip en de kansen om te leren zijn groter. Collectieve dialogen - in aanwezigheid van de corporatie - dragen hieraan bij, met directe leer-opbrengst voor de corporatie. Aandachtspunt is het vrijelijk en voldoende kunnen uiten van kritische punten door belanghebbenden.	Werkwijze: - procesbeschrijving en 'format' goed gesprek (collectieve dialoog) - overzicht items en normen die belanghebbenden relevant vinden - voorbeeld technologie. Beoordelingskader visitatie: - Presteren volgens Belanghebbenden (PvB 'waarderingsvelden' en 'beoordelingswijze' (de 'waarderingsvelden' lijken in meer of mindere mate op de reguliere prestatievelden binnen PvB, maar leveren meer herkenning op).



Bouwstenen analyse	Activiteiten	Werking/effecten	Visitatieresultaat
Experimenteel thema/aspect			
Grotere rol/betrokkenheid van stakeholders (alle experimenten, in meer of mindere mate)	a. partijen vooraf informeren over verloop visitatie; zij hebben soms ook invloed op inrichting experimentele visitatie b. stakeholders kunnen gespreksonderwerpen aandragen en normenkader definiëren (PvB) c. een enkele maal zijn belanghebbenden in de gelegenheid gesteld een maatschappelijke reactie op het visitatierapport op te stellen (en hebben ze dat ook gedaan) d. in de pilot van Havensteder is gewerkt met een 'experiment-begeleidingscommissie' (met vertegenwoordigers van belanghebbenden en KWH).	Belanghebbenden voelen zich meer betrokken bij de visitatie omdat ze aan de voorkant meer geïnformeerd worden over de werkwijze van visitatie en daarop ook invloed kunnen uitoefenen. In het experiment, waar de gelegenheid tot het opstellen van een maatschappelijk reactie werd geboden, is daarvan ook gebruik gemaakt (al had dat sterker gekund). Hier en daar merken corporaties op dat ze niet het risico willen aangaan van het overvragen van belanghouders.	Werkwijze: - procesbeschrijving betrekken stakeholders bij inrichting visitatie. Product: - maatschappelijke reactie - PvB-waarderingsvelden.
Minder (dubbel) werk, lagere kosten (met name bij Tablis/Valburg/Beter Wonen/Pentascopie)	a. geen eigenstandige beoordeling onderdelen PnV b. samenvattingen beoordeling Aw en visitatie c. uitgesproken wens: PnO/A aan de hand van (evaluatie) cyclus prestatieafspraken (niet gerealiseerd).	Het wegvallen van een eigenstandige beoordeling van PnV-onderdelen en het afstemmen met de Aw leidt nderdaad tot minder dubbelures en iets minder werk maar wel tot intensivering van het gesprek). In en rondom het experiment zijn diverse mogelijkheden gesuggereerd om tot minder werk en kosten te komen.	Werkwijze: - combineren/afstemmen governancebeoordeling visitatie en Aw - mogelijkheid: afzien van opstellen prestatietabellen. Beoordelingskader: - geen eigenstandige beoordeling financiële continuïteit en doelmatigheid - ideeën ten aanzien van baseren PnO/A op evaluaties lokale cyclus PA.
Visitatie als participatief proces (bij woCom/Raeflex)	a. leden visitatiecommissie participeren (als waarnemers) in talrijke bestaande/geplande overleggen van lokale netwerken (beleid en uitvoering).	Doordat visitatoren deelnemen aan het dagelijks werk van de corporatie en haar netwerkpartners, ontstaat een beter/reëler beeld van de corporatie. Omdat medewerkers van de corporatie en partners daar ook zelf bij zijn, is dat een beeld dat breed wordt herkend. Medewerkers voelen erkenning en trots omdat hun werk gezien wordt. Alles bijeen is de kans dat de visitatie bijdraagt tot verandering daarmee vergroot.	Werkwijze: - procesbeschrijving participerende visitatiecommissie in netwerkbijeenkomsten - format voor waarnemen tijdens netwerkbijeenkomsten. Beoordelingskader: - bouwstenen voor 'presteren in netwerk' - typologie netwerken.



Bouwstenen analyse	Activiteiten	Werking/effecten	Visitatieresultaat
Experimenteel thema/aspect			
Verbinden met lokale cyclus prestatieafspraken (PA) (aanzetten gerealiseerd)	a. onderwerpen uit en evaluaties van prestatieafspraken mede als basis voor gesprekken gebruiken b. geuite wens: evaluaties in plaats van opstellen prestatietabellen (is (nog) niet gerealiseerd).	Het mede kiezen van gespreksthema's ten behoeve van PvB uit de PA maakt het gesprek meer lokaal (maatwerk) en relevant. De mogelijkheid om PnO/A meer te baseren op de (evaluaties in) lokale PA-cyclus kan dit verder versterken en kan bovendien bijdragen aan minder werk/lagere kosten.	Beoordelingskader: - overzicht items PA versus items PnO/A. Werkwijze: - mogelijkheid van afzien van prestatietabellen en baseren op evaluaties PA.
Versterken toekomstgerichtheid in visitatie ('lichte' aanzetten bij alle experimenten)	a. in gesprekken wordt nadrukkelijker gevraagd naar wensen van stakeholders ten aanzien van het presteren van de corporatie in de toekomst b. in opzet en bedoeling van experimentele visitaties wordt het leer- en ontwikkelkarakter sterker benadrukt.	In algemene zin wordt deze manier van visiteren meer ingezet en ervaren als mogelijkheid tot leren en verbeteren voor toekomstig presteren. De wijze waarop de dialogen worden gevoerd en de mogelijkheid voor belanghebbenden om zich uit te spreken over toekomstig presteren zorgen daarvoor. Aandachtspunt: visiteren is ook verantwoorden.	Beoordelingskader/ werkwijze: - toekomstgerichte elementen/vragen in dialoogsessie. Positionering: meer accent op leren (voor de toekomst).
Corporatie in het netwerk (uitsluitend 'bewust' gerealiseerd bij woCom/Raeflex)	a. visitatie is opgenomen in de communicatie met stakeholders in lokale netwerken in beleid en praktijk; 'instemming' gevraagd aan partners in netwerken b. waarnemen van positie en functioneren van corporatie in bestaande netwerken c. de corporatie is beoordeeld op het functioneren in het netwerk d. verschillende netwerken getypeerd naar aard e. afsluitende 'netwerkbijeenkomst' georganiseerd.	De activiteiten leiden ertoe dat de corporatie op haar functioneren in het netwerk kan worden waargenomen en beoordeeld. Dat maakt het voor netwerkpartners beter mogelijk om ook het eigen functioneren in het netwerk te reflecteren en daarvan te leren. Voorts kan een 'netwerkvisitatie' bijdragen aan de kracht van de relaties en daarmee aan het functioneren en presteren van het netwerk.	Werkwijze: - procesbeschrijving betrekken stakeholders in/als netwerk - format waarnemen in netwerkbijeenkomst - format netwerkbijeenkomst. Beoordelingskader: - bouwstenen voor 'functioneren/presteren in netwerk' (netwerkvisitatie). Producten: - typologie netwerken.
Peer review (uitsluitend in visitatie Leusden/Cognitum toegepast)	a. bestuurder van corporatie uit andere regio loopt mee met visitatiecommissie b. bestuurder stelt eigen reflectie op.	Een peer review kan bijdragen aan een meer invoelende reflectie van een collega, inbrengen van inzichten uit de eigen praktijk van de peer/collega en aan leerervaringen voor de praktijk van de peer.	Werkwijze/product: - 'format' rolinvulling peer - recensie peer.



1.1.3. Wat is niet/beperkt toegepast of kwam niet goed uit de verf?

Bij de start van het visitatie-experiment als geheel én bij de start van de lokale visitatie-experimenten zijn experimentele aspecten geopperd die uiteindelijk niet/beperkt zijn toegepast of niet goed uit de verf zijn gekomen. We noemen hier in het bijzonder:

- de maatschappelijke reactie: in het experiment van Woningstichting Leusden en Cognitum is van deze mogelijkheid gebruik gemaakt door de huurdersorganisatie en gemeente. Daarbij is aan te tekenen dat de inhoudelijke strekking en kracht van deze maatschappelijke reacties nog bescheiden is. Tiwos/Zayaz en Pentascope hebben in hun experiment uiteindelijk afgezien van de voorgenomen maatschappelijke reactie vanwege het risico van overvragen van belanghebbenden. In de pilot van Havensteder/Pentascopie is de maatschappelijke reactie goed tot zijn recht gekomen, met de aantekening dat deze is opgesteld door de experimentbegeleidingscommissie. Bij woCom en Raeflex is in een afsluitende netwerkbijeenkomst in zekere zin vormgegeven aan de mogelijkheid van een nagesprek met maatschappelijke reactie, waarbij in dit geval belanghebbenden niet vooraf op de hoogte waren van de uitkomsten van het visitatierapport;
- een maatschappelijke positionpaper: het idee van een maatschappelijke positionpaper, waarbij belanghouders aan de voorkant de corporatie duiden in hun maatschappelijke positionering, is niet opgepakt;
- inzet techniek: de mogelijkheid om techniek in te zetten om belanghebbenden breed te bevragen op hun opvattingen over de corporatie is anders ingezet dan vooraf wellicht gedacht/bedoeld. Gedacht werd vooraf aan inzet van moderne technologische mogelijkheden om belanghebbenden in de leefwereld (met name huurders en professionals in uitvoering) direct te bevragen. Dat is niet gebeurd. Wél is gebruik gemaakt van techniek om deelnemers en hun opvattingen te betrekken in de vormgeving en uitvoering van dialoogsessies, zoals in het bepalen van gespreksonderwerpen (zie onder meer leefwereldcafé's georganiseerd door Pentascope, gebruikmakend van het instrument Synthetron);
- in het experiment van Woningstichting Leusden met Cognitum zijn enerzijds nieuwe elementen ingebracht (maatschappelijke reactie, peer review), maar anderzijds is het intensief betrekken van belanghebbenden - met een krachtige enquête - en het voeren van een verdiepend maatschappelijk gesprek juist minder uit de verf gekomen: er deden minder belanghebbenden mee in de enquête en een voorgenomen extra verdiepend gesprek heeft niet plaatsgevonden;
- in de 'omlijsting van het visitatieproces' valt op dat veel inspanningen zijn verricht om belanghebbenden vooraf te betrekken en achteraf te informeren over of mee te nemen in het vervolg op de visitatie. Dit betrof bijvoorbeeld de maatschappelijke reactie bij Leusden (- Cognitum), de brede groep aan belanghebbenden (Havensteder (- en andere experimenten van Pentascope)). Als ook het experiment van woCom en Raeflex, vanwege het karakter van 'participerend visiteren in het netwerk'. Dan is 'toestemming' van belanghebbenden voor de visitatiecommissie nodig om in reguliere overleggen aan tafel te mogen schuiven. In algemene zin is hier ook een dilemma zichtbaar: in enkele experimenten is door de intensievere betrokkenheid van belanghebbenden in de visitatie



- en soms ook omdat belanghebbenden recent ook al eerder intensief betrokken werden bij de corporatie - afgezien van een uitgebreide intake en follow up. Het risico van overvragen en 'belanghoudersmoeheid' ligt op de loer.

1.2 Reflectie op toegevoegde waarde

Hieronder wordt ingegaan op de kernvraag van het experiment: *leiden de experimentele aspecten binnen het visitatie-experiment tot een zodanige grotere (ervaren) toegevoegde waarde van visitatie voor corporatie, belanghebbenden en/of samenleving als geheel dat ze 'vertaling' verdienen in de ontwikkeling van visitatie?*

1.2.1 Visitatie als goed maatschappelijk gesprek heeft toegevoegde waarde

De vraag naar de ervaren meerwaarde van anders visiteren - wordt door corporaties en visiterende bureaus overtuigend positief beantwoord. Zonder uitzondering stellen zij dat de (gemeenschappelijke) experimentele elementen van hun visitatie, te weten:

- verbreding van selectie van belanghebbenden (o.a. meer uit leefwereld)
- intensivering en verdieping van het gesprek met stakeholders, en
- een grotere betrokkenheid van belanghebbenden en corporatiemedewerkers

de toegevoegde waarde van visitatie voor de corporatie en belanghebbenden hebben vergroot.

Die toegenomen toegevoegde waarde van visitatie bestaat uit:

- een intensievere betrokkenheid van een bredere vertegenwoordiging van(uit) de samenleving en vanuit de eigen organisatie bij visitatie. Formele en benoemde belanghouders, maar ook direct-belanghebbenden (zoals huurders) én professionals vanuit de maatschappelijke uitvoeringspraktijk van de eigen en andere organisaties, geven aan zich (meer) uitgenodigd te voelen om te participeren in de visitatie
- een feedback van interne en externe belanghebbenden die rijker (diverser) is, meer herkend en gedragen wordt en daarmee betekenisvoller is voor verbetering van het functioneren en presteren van corporaties én voor de kwaliteit van de relatie met belanghebbenden
- meer visitatieplezier: partijen vinden visitatie leuker en meer de moeite waard.

Er is nog weinig ervaren meerwaarde van de experimentele aanpak van visitatie voor wat betreft 'minder (dubbel) werk en lagere kosten'. Een enkele keer is het daadwerkelijk minder door meer aan te sluiten bij de lokale prestatie(afspraken)cyclus, door het afzien van een eigenstandige beoordeling van financiële continuïteit en doelmatigheid en door slimme combinaties met de governance-beoordelingen van visitatie en Aw. Maar de winst die hier wordt geboekt wordt 'tenietgedaan' door het meerwerk en de meerkosten die het intensiveren van het maatschappelijk gesprek met zich meebrengen. Of sprake is van een betere 'value for money' wordt door deelnemers verschillend beantwoord, afhankelijk van de inzet van hun lokale experiment.



Deelnemers verwoorden de verworven inzichten in hun visitatiepilots als volgt in nieuwsberichten.

Zayaz en Tiwos delen positieve ervaringen na visitatie-experiment

In 2017 stond voor zowel Zayaz als collega-corporatie Tiwos (Tilburg) de vierjaarlijkse visitatie op het programma. Met elkaar - én met visitatiebureau Pentascope - besloten wij gebruik te maken van de experimenteerruimte die de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland (SVWN) sinds kort biedt. Het resultaat: een mooie basis om de methodiek van visitatie te verbeteren.

Onafhankelijke beoordeling

Tijdens een visitatie geeft een onafhankelijke commissie een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van een woningcorporatie. Zo verantwoorden corporaties zich lokaal over hun prestaties en krijgen zij handvatten voor verdere verbetering. De visitatie is bij uitstek een instrument dat de lokale samenwerking van corporaties, gemeenten en huurders kan versterken. Bovendien kunnen lokale belanghebbenden zich tijdens een visitatie uitspreken over het functioneren van de corporatie. Daar hechten corporaties veel waarde aan.

Toegevoegde waarde van visitatie vergroten

Reden genoeg voor de SVWN om juist op het lokale maatschappelijk gesprek in te zoomen, en te kijken waar nog winst te behalen valt. Zij gaven corporaties ruimte om hiermee te experimenteren. En van die ruimte maakten wij en Tiwos dus dankbaar gebruik. “We wilden op deze manier bijdragen aan het vergroten van de toegevoegde waarde van visitatie”, aldus René Scherpenisse, directeur bestuurder Tiwos. “Voor woningcorporaties en belanghebbenden in heel Nederland”.

Lokale verantwoording en slimme verbindingen

Samen met Pentascope richtten de corporaties een deel van het visitatieproces anders in: belanghebbenden werden op een andere manier betrokken. En zij bepaalden zelf de thema's waarop ‘hun’ corporatie werden beoordeeld. Daarnaast combineerde Zayaz de visitatie met de governance-inspectie van de Autoriteit woningcorporaties (Aw). Op die manier werd onderzocht hoe slimme verbindingen kunnen helpen de ‘stapeling’ in verantwoording te voorkomen.

Publieke waarde

Belanghebbenden waren enthousiast over de manier waarop zij bij de visitaties werden betrokken, en de manier waarop het maatschappelijk gesprek werd gevoerd. Ook de betrokken partijen kijken tevreden terug op het experiment. “We verbonden onze prestaties nadrukkelijker aan het lokale samenspel en de lokale verantwoording. En brachten verschillende perspectieven bij elkaar. Voor ons had dat grote meerwaarde,” aldus Mohamed Acharki (directeur bestuurder Zayaz). “We hopen dat de visitatie-methodiek zich hierop gaat onderscheiden. Dat helpt bij het inzichtelijk maken en vergroten van onze publieke waarde als sector.”



Participerend visiteren in het netwerk werkt voor woCom

In 2017 stond voor de Zuidoost-Brabantse woningcorporatie woCom uit regio Helmond de vierjaarlijkse visitatie op het programma. Samen met visitatiebureau Raeflex besloot woCom gebruik te maken van de experimenteerruimte van de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland (SVWN). Er is gekeken hoe de woningcorporatie met andere partijen in de praktijk samenwerkt om gezamenlijk resultaten te behalen. Het resultaat: mooie bouwstenen voor de ontwikkeling van zowel woCom en haar netwerk als voor visitatie.

Participerend visiteren in het netwerk

Het experiment heette participerend visiteren in het netwerk. De twee unieke elementen waren participeren, dat wil zeggen als toehoorder en observator deel te nemen aan vergaderingen, en het netwerk observeren, de samenwerking binnen netwerken te bekijken. Zo kreeg de visitatiecommissie een beeld uit de praktijk, hoe de corporatie met haar netwerkpartners in de bestuurlijke én uitvoeringspraktijk aan de slag was. Dat leverde een aanzienlijk scherper en getrouwer beeld van de corporatie op en van haar functioneren in diverse netwerken met onder meer huurders en gemeenten. “We hebben de visitatiecommissie uitgenodigd om letterlijk een kijkje te nemen in onze leefwereld.” vertelt Mirjam Kräwinkel, directeur-bestuurder van woCom. “Het geeft de visitatie veel meer diepgang omdat cijfers en meningen echt getoetst en in hun context geplaatst zijn. Dat motiveert enorm om met de aanbevelingen aan de slag te gaan.” Deze aanpak droeg bij aan de reflectie van partijen op hun plaats in en bijdrage aan het netwerk. Een bijzondere bijvangst bleken ook:

- *de grote betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie en de trots van de eigen medewerkers over hun eigen werk;*
- *door het meekijken in het netwerk krijgen de aanbevelingen van de commissie meer draagvlak omdat belanghouders zich er beter in herkennen.*

Ontwikkeling visitatie

Het visitatie-experiment van woCom en Raeflex levert waardevolle inzichten op voor de ontwikkeling van visitatie. Het participeren van de visitatiecommissie in de dagelijkse praktijk biedt een beter zicht op het functioneren van de corporatie in combinatie met haar samenwerkingspartners (huurders, gemeenten, zorginstellingen). Het intensiever betrekken van het netwerk bij visitatie – reflecteren op de corporatie in het netwerk en het bespreken van de uitkomsten met netwerkpartijen – doet meer recht aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken rondom het wonen.



'Meer gesprek en een beetje minder dubbel werk' bij Valburg, Beter Wonen en Tablis

In 2017 besloten drie kleinere corporaties in het kader van hun vierjaarlijkse visitatie gezamenlijk deel te nemen aan het experiment 'Vernieuwing maatschappelijk gesprek', een initiatief van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Woonstichting Valburg, Beter Wonen IJsselmuiden en Tablis Wonen vonden Pentascope bereid om met hen het visitatie-experiment 'Meer gesprek en minder (dubbel) werk' aan te gaan. Met als resultaat meer gesprek en betere feedback voor corporaties en belanghebbenden én een beetje minder dubbel werk.

Meer gesprek en een beetje minder dubbel werk

Het experiment van de drie corporaties en Pentascope zette ambitieus in op een tweeledige doelstelling: het versterken en verdiepen van de maatschappelijke dialoog én het verminderen van (dubbel) werk en kosten. De bestuurders van de drie corporaties zijn eensgezind over de grote toegevoegde waarde van deze wijze van visiteren. De ontwikkelde aanpak versterkt het maatschappelijke gesprek en vergroot de feedback voor corporaties en hun partners: "met name doordat belanghebbenden vooraf konden aangeven waarop zij de corporatie wilden beoordelen én door de levendige werkvormen en gesprekken was het enorm waardevol. Ook voor onze partners, wat die namen ook feedback voor hen mee naar huis". Volgens de bestuurders is er nog wel winst te behalen op het punt van minder werk en lagere kosten: "we hebben weliswaar minder dubbel gedaan, maar per saldo was het nauwelijks minder werk en waren ook de kosten niet lager. Maar we hebben samen wel ontdekt waar het in het vervolg minder zou kunnen".

Inzichten uit dit visitatie-experiment

Het visitatie-experiment van Woonstichting Valburg, Beter Wonen IJsselmuiden, Tablis Wonen en Pentascope levert waardevolle inzichten op voor de ontwikkeling van visitatie. Het starten van het gesprek met belanghebbenden over de thema's waarop en in de woorden waarin zij de corporatie willen beoordelen levert input op voor de ontwikkeling van Presteren volgens Belanghebbenden. Een belangrijk inzicht is ook hoe belangrijk goede, interactieve werkvormen en procesbegeleiding zijn voor een goed gesprek en hoe deze kunnen bijdragen aan de feedback aan zowel corporaties als belanghebbenden. Uit het experiment is ook naar voren gekomen dat het wenselijk en mogelijk is om bij de beoordeling van Presteren naar Opgaven en Ambities in de toekomst aan te sluiten bij de lokale cyclus van prestatieafspraken. Door de evaluaties die in dat kader plaatsvinden als basis te gebruiken kan het opstellen van prestatietabellen goeddeels achterwege blijven. Voor wat betreft Presteren naar Vermogen en (interne) governance moet, als optimaal gebruik gemaakt wordt van de beschikbare informatie van Autoriteit woningcorporaties, WSW en Aedes-benchmark, een verdere besparing mogelijk zijn in het verzamelen en duiden van informatie.

Kortom, veel inzichten die als bouwstenen kunnen gelden voor de ontwikkeling van visitatie.



Visitatiepilot Havensteder: leren is fijn, maar doet ook pijn

Ruim een jaar geleden besloot Havensteder in het kader van de vierjaarlijkse visitatie deel te nemen aan het experiment 'Vernieuwing maatschappelijk gesprek', een initiatief van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Havensteder en Pentascope vonden elkaar en legden in hun visitatiepilot de basis voor een verbeterproces dat samen met lokale partners kan worden opgepakt. In de pilot is veel geleerd en zijn belangrijke inzichten voor verbetering benoemd; maar gemakkelijk was het leerproces niet.

Een visitatie met meer impact én pijn

Samen met Pentascope heeft Havensteder een bijzondere visitatie gerealiseerd met impact. Zo is de leefwereld, veel meer dan in een reguliere visitatie, in chats, wereldcafé's en casuïstiek en in het vooraf ophalen van onderwerpen en het bevragen van bewoners én medewerkers, naar binnen gehaald. De samenleving – vertegenwoordigd door belanghebbenden – heeft nadrukkelijk meer invloed gehad op het visitatieproces, tot aan het einde toe: de speciaal door Havensteder ingestelde 'experimentbegeleidingscommissie' heeft in de vorm van een maatschappelijke reactie gereflecteerd op het visitatierapport. Omdat ook eigen medewerkers actief in het visitatieproces hebben geparticipeerd is de kans op doorwerking van opgedane inzichten in het functioneren van Havensteder aanzienlijk vergroot.

Maar naast meer impact was er ook 'experimentpijn'. De experimentele visitatie kostte veel extra tijd en moeite, waarbij niet alle verwachtingen van de pilot konden worden waargemaakt. Met name van de nagestreefde vermindering van dubbel werk is weinig terechtgekomen. Bovendien is het gevoel bij Havensteder dat hun kwetsbare opstelling binnen het experiment weliswaar tot meer waardevolle inzichten heeft geleid, maar mogelijk ook tot lagere rapportcijfers.

Meer ruimte voor maatwerk en lokale context in visitatie

De visitatiepilot levert ook inzichten op voor de ontwikkeling van visitatie. Zoals al eerder bleek uit de visitatiepilots die Havensteder voorgingen, wordt het door belanghebbenden zeer op prijs gesteld dat zij gespreksonderwerpen hebben kunnen aandragen voor de dialoogsessies binnen visitatie. Andere potentieel waardevolle bouwstenen voor de ontwikkeling van visitatiemethodiek en -werkwijze betreffen de sterke dialoog met andere dan de gebruikelijke partijen, de betrokkenheid van medewerkers en het gebruik van moderne media en hulpmiddelen, zoals Synthetron. Hedy van den Berk, bestuurder van Havensteder, heeft nog een ander advies voor de ontwikkeling van visitatie: "het zou heel fijn zijn als er in een visitatie meer ruimte komt voor het aan de orde stellen van lokale kwesties en meewegen van specifieke omstandigheden; meer maatwerk dus".



Woningstichting Leusden: peer review voegt toe

Visitatie is een instrument dat verschillende doelen dient. Visitatie in zijn huidige vorm beschrijft en beoordeelt de maatschappelijke prestaties van een woningcorporatie in de afgelopen vier jaar. Hoewel geschiedschrijving leerzaam is, wilden we ons niet beperken tot een terugblik. Ook wilden we minder nadruk op de cijfermatige beoordeling en een grotere betrokkenheid van onze maatschappelijke partners. Daarom grepen we de kans om deel te nemen aan het experiment “Vernieuwing maatschappelijk gesprek” van de SVWN. Aan de visitatiemethodiek is een aantal nieuwe elementen toegevoegd. We zijn vooral erg enthousiast over de toevoeging van een collega-bestuurder. Hij had een vrije rol en de inzichten in zijn peer review boden ons een extra invalshoek op de organisatie. Een groot compliment voor zijn bevoegdheid, interesse en openheid, die hij ook via de sociale media toonde. En een blijvende toevoeging voor de visitatie-nieuwe-stijl.

1.2.2 Essentieel in visitatie als goed maatschappelijk gesprek

Reflecterend op de opbrengsten, aanpakken en mechanismen in visitatie als goed maatschappelijk gesprek in de visitatiepilots komen de volgende kenmerken als essentieel naar voren:

- 1. visitatie als dialoog:** visitatie inzetten en inrichten als goed voorbereide en begeleide dialoog levert toegevoegde waarde voor corporatie en belanghebbenden en boeiender/leuker werk voor visitatoren. Op een andere plaats in dit rapport zijn kenmerken van een ‘goed gesprek’ benoemd. Een belangrijk element van de ervaren meerwaarde is de collectiviteit van de gevoerde dialogen, naast en in plaats van bilaterale gesprekken: dit levert meer op, inhoudelijk, relationeel en in dynamiek
- 2. visitatie en de ‘echtheid der dingen’:** visitatie met een beoordeling die recht doet aan het functioneren en presteren van de corporatie, een visitatiecommissie die ziet wat er gebeurt, een gesprek over onderwerpen die er toe doen in de werkelijkheid, met personen die bereid zijn hun opvattingen oprecht en openhartig te delen en die een goede afspiegeling vormen van de samenleving. Dus niet de formele of beleidswerkelijkheid, maar wat er in de praktijk van bewoners en uitvoerende medewerkers gebeurt; niet kijken naar goede voornemens, maar naar wat er in de uitvoering gebeurt en wordt gerealiseerd; de zorgen/wensen van bewoners voorbij de vertegenwoordigende gremia op tafel krijgen; en iets van eerlijkheid en openheid bij alle betrokkenen. Kortom ‘echt’ visiteren heeft veel toegevoegde waarde!
- 3. visitatie als leerproces:** een proces- en gespreksvoering en een beoogde opbrengst die in het teken staan en het karakter hebben van waarnemen, ontmoeten, reflecteren, begrijpen en leren voor de toekomst, meer dan afrekenen en meer dan (alleen) meten en oordelen (over het verleden).

1.2.3. Mogelijke implicaties voor de ontwikkeling van visitatie

Het experiment heeft mogelijke implicaties voor de ontwikkeling van visitatie. Hier wordt met name in gegaan op het tweede deel van de kernvraag van het experiment: is de meerwaarde van het anders visiteren voor corporaties, belanghebbenden en samenleving zodanig groot dat de experimentele aspecten ‘vertaling verdienen in de ontwikkeling van visitatie’?



Het experiment geeft aanwijzingen voor de ontwikkeling van de methodiek van visitatie op verschillende aspecten³, zoals:

- items voor gesprek ophalen bij meer/andere belanghebbenden,
- definitie van 'prestatievelden' en normstelling door belanghebbenden
- beoordeling van prestaties meer verbinden met de lokale cyclus van prestatieafspraken
- het gelegenheid bieden tot 'maatschappelijke reactie' op het visitatierapport en daarmee de betrokkenheid van belanghebbenden vergroten
- het meer plaatsen van de beoordeling van de corporatie in het lokale netwerk en zo waarde toevoegen.

Minstens zo belangrijk zijn de suggesties voor het voeren van een goede, verdiepende dialoog; daarvoor hoeft niet zozeer de methodiek te worden aangepast als wel de werkwijze, de toepassing van de methodiek. Voorbeelden hiervan zijn: gebruik van technische hulpmiddelen om items en oordelen op te halen; bewuste inzet van werkvormen voor het effectief voeren van een levendige individuele en collectieve dialoog; participatie van de visitatiecommissie in overleggen van de corporatie en partners.

Op één plek is met een positieve opbrengst gewerkt met een peer review; dat kan waardevol zijn, maar kent ook risico's en verdient daarom nadere bestudering.

Tenslotte wordt het zeer gewaardeerd als de 'last' van een visitatie kan worden verminderd door bij beoordelingen op het gebied van governance en financiën meer te varen op beoordelingen door Aw en WSW of deze te combineren met die binnen visitatie, kortom doublures in verantwoording en toezicht wegnemen⁴.

In hoofdstuk 3 verbinden we als slot, de ontwikkelmogelijkheden van visitatie die voortkomen uit het 1^e experiment Vernieuwing maatschappelijk gesprek met die van het 2^e experiment De kracht van het lokale woonnetwerk. Op die plaats besteden we ook aandacht aan andere mogelijkheden voor ontwikkeling van visitatie die als bijvangst van het experiment kunnen worden gezien.

³ Een aantal van deze aanpassingen is gerealiseerd in methodiek 6.0

⁴ Met het verschijnen van methodiek 6.0 zijn deze doublures in met name PnV en Governance weggenomen



2. Visitatie-experiment De kracht van het lokale woonnetwerk⁵

2.1 Bevindingen

Het tweede visitatie-experiment, gestart in de loop van 2018, beoogde te beproeven of en hoe lokale woonnetwerken in visitatie een plaats kunnen krijgen. Hieronder worden feitelijke waarnemingen uit de lokale visitatiepilots binnen dit visitatie-experiment ‘De kracht van het lokale woonnetwerk’ bijeengebracht. In een nadere analyse en reflectie worden rode draden uit deze bevindingen gedestilleerd in termen van werkzame mechanismen en succesfactoren. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt kort stil gestaan bij de vooraf benoemde en/of beoogde aspecten en aanpakken die niet (volledig) zijn toegepast.

2.1.1. Visitatie-experiment met lokale visitatiepilots

Binnen het experiment ‘De kracht van het lokale woonnetwerk’ zijn 9 lokale experimentele visitatiepilots gestart, met gemeenschappelijke én specifieke thema’s en accenten, te weten:

Naam experiment (lokale visitatiepilot)	Corporatie	Visiterend bureau	Thema/accent
Wonen en welzijn van bijzondere doelgroepen; een netwerkvisitatie in Enkhuizen	Woondiensten Enkhuizen	Raeflex	1, 2/3, 4, (5), 6, 7, 9, 10
Woonnetwerken en studenten	SSH&	Raeflex	1, 2/3, 4, (5), 6, 8/9, 10
Samen op de foto	Woonvizier	Pentascopie	1, 2, 4 (5), 6, 8, 10
Netwerklernen door systeemdenken	Standvast	Raeflex	1, 3, 4, 5, 6, 8/9, 10
Betere prestaties door betere prestatieafspraken⁶	Wooncompagnie	Cognitum	(1, 2, 4, 6, 9)
Samen wonen en samen leven realiseren met het netwerk⁷	Woonveste	Pentascopie	1, 2/3, 6, 8, 10
Betere prestaties door continue dialoog	Goed Wonen Gemert	Cognitum	1, 2,(3), 4(5), 6, 8/9, 10
Krachten gebundeld	Waterweg Wonen	Pentascopie	1, 3, 4, 5, 6, 8, 10
Multiprobleemgezinnen in lokale netwerken; de bijdrage van Talis in Regieteams	Talis	Raeflex	1, 3, 5, 7, 8/9, 10

⁵ Hoewel strikt genomen niet juist, wordt in de rapportage regelmatig de term ‘netwerkvisitatie’ gehanteerd.

⁶ De visitatiepilot van Wooncompagnie en Cognitum is beperkt tot uitvoering gekomen.

⁷ Woonveste was de eerste corporatie die experimenteerde terwijl visitatiemethodiek 6.0 van kracht was. Ook bij de visitatiepilots van Goed Wonen Gemert, Waterweg Wonen en Talis werd 6.0 gehanteerd.



De cijfers in de laatste kolom van het schema verwijzen naar de thema's en accenten die in de lokale experimenten (hoofdzakelijk) aan de orde waren, namelijk 'beoordeling van'⁸:

1. de corporatie in het lokale (woon)netwerk
2. de corporatie in het formele (PA-)netwerk
3. de corporatie in overige maatschappelijke-opgave gerichte netwerken
4. het netwerk op strategisch-bestuurlijk niveau
5. het netwerk op operationeel-professioneel (en tactisch) niveau
6. het functioneren van het netwerk
7. de waarde van netwerk (voor corporatie en/of vraagstuk)
8. 'zelfbeoordeling' door partijen/netwerk
9. 'beoordeling door visitatiecommissie', al dan niet mede o.b.v. zelfbeoordeling; en verder
10. toepassing van overige experimentele/bijzondere aspecten/werkwijzen, zoals toekomstgerichtheid, methode van participierend observeren, voeren verdiepende gesprekken, hanteren specifieke (netwerk)modellen, bijzondere werkvormen, e.d.

	Prestatieafspraken (formeel)/wonen	Sociaal domein, wonen- welzijn-zorg (opgavegericht)	Overig
Strategisch-bestuurlijk	SSH& Goed Wonen Gemert Woonvizier (Wooncompagnie)	Enkhuizen Waterweg Wonen Standvast Woonveste	SSH& (studenten- huisvesting)
Tactisch-management	Goed Wonen Gemert Woonvizier	Enkhuizen Waterweg Wonen Standvast Woonveste Talis	
Operationeel- professioneel		Enkhuizen Waterweg Wonen Standvast Woonveste Talis	

In de visitatiepilots zijn veelal opgavegerichte netwerken gevisiteerd, met een licht accent op het operationeel-professioneel niveau.

⁸ Beoordeling kent binnen dit experiment verschillende objecten (wat/wie wordt beoordeeld: o.a. corporatie, netwerk), subjecten (wie beoordeelt er: visitatiecommissie, netwerk, netwerkpartijen), hoedanigheden (beoordeling is soms beschouwing, soms reflectie, soms beoordeling) en vormen (in cijfers, taal, beelden, opstellingen, etc.).



2.1.2. Bevindingen nader beschouwd

Netwerkkarakter

Op basis van beschouwing (evaluatie) van de netwerkvisitatiepilots kunnen de volgende observaties ten aanzien van het netwerkkarakter van visitatie worden gedaan:

1. beoordeling van de *corporatie IN het netwerk* is in alle lokale visitatiepilots aan bod gekomen, 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'), zoals met name in de 'Pentascopie-pilots', waar vooral 'zelfbeoordeling' aan de orde is; terwijl in de pilots met Raeflex ook de commissie tot een 'beoordeling' komt. Dat kan enerzijds te maken hebben met de verschillende rollen en benaderingen van bureaus (oordelen op inhoud/over prestaties, over relaties/samenwerking en/of faciliteren proces), anderzijds ook met de (ervaren) beperkte legitimatie - en dus terughoudendheid bij de visitatiecommissie - om te oordelen over partijen en zaken die een reguliere visitatie overstijgen.
Tot een beoordeling van het ontwerp van het netwerk, zoals gesuggereerd in de startnotitie, is het in de pilots niet gekomen
2. er worden in de pilots en door de bureaus *verschillende modellen, methoden en werkwijzen gehanteerd om zicht te krijgen op netwerkelementen in de visitaties*. Er wordt daarbij vrijwel altijd gewerkt met collectieve dialogen, veelal gevoed door uitkomsten uit enquêtes en metingen die al dan niet gebaseerd zijn op theoretische modellen van samenwerken of organisatienetwerken. Door Pentascopie wordt de methode van (familie-)opstellingen ingezet om zicht te krijgen op relaties tussen partijen in een netwerk. Raeflex hanteert in enkele pilots 'participerend observeren/visiteren'. Cognitum heeft een game ingezet om samenwerking in beeld te brengen. Belangrijk te maken onderscheid in de diverse aanpakken: gaat het om aanpakken die specifiek gericht zijn op netwerkfunctioneren of om werkwijzen van visiteren. Deze beproefde instrumenten vormen in potentie de basis voor de ontwikkeling 'netwerkvisitatie', samen met concepten/modellen uit de theorie over meervoudige maatschappij gedreven samenwerking en over organisatienetwerken.
3. in alle visitatiepilots worden *opbrengsten voor deelnemende corporaties (en netwerk en samenleving) gerealiseerd die de (ervaren) toegevoegde waarde van visitatie aanzienlijk vergroten*. In evaluaties van de pilots worden deze opbrengsten - veelal toegenomen inzicht, verbeterde relaties en bouwstenen voor vervolg - door corporaties benoemd. In een beperkt aantal pilots is deze vraag naar opbrengsten expliciet aan andere betrokkenen dan de corporatie voorgelegd, maar ook dan - en ook door uitspraken van betrokkenen tijdens bijeenkomsten - wordt de toegevoegde waarde van 'netwerkvisitatie' bevestigd. Wat de deelnemende 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 nadrukkelijk voorwaarden verbonden*, zo geven corporaties en bureaus aan. Veel genoemd worden:
 - a. goed betrekken en informeren van netwerkpartijen over karakter, aanpak en rollen voor het verkrijgen van medewerking en 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 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 bijzondere kwaliteiten op inhoud/kennis en 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 en verduurzamen.
5. Naast verschillende netwerkdimensies zijn in veel pilots tevens andere vernieuwende aspecten en aanpakken aan de orde geweest, daarbij mede voortbordurend op aanpakken uit experiment 'Vernieuwing maatschappelijk gesprek'. Wat daarbij opvalt is het toegenomen belang van onderzoek naar en betrokkenheid van de 'uitvoeringspraktijk' en het inzetten van creatieve, veelal collectieve dialogen.

Inhoudelijke bevindingen

Er zijn, behalve bevindingen over het netwerkkarakter van visitatie in de pilots, ook inhoudelijke bevindingen over het functioneren van (corporaties in) netwerken. Deze hebben doorgaans een plaats gekregen in een afzonderlijk hoofdstuk of paragraaf in het visitatierapport. In deze evaluatierapportage, primair gericht op de ontwikkeling van visitatie, krijgen deze inhoudelijke bevindingen slechts beperkt aandacht. Enkele bevindingen betreffen bijvoorbeeld:

- het besef dat complexe maatschappelijke vraagstukken - die het wonen sec overstijgen - niet succesvol door één partij kunnen worden opgepakt: samenwerking is een noodzaak en corporaties maken daarbij deel uit van een groter geheel
- de behoefte om het formele tripartite netwerk rondom prestatieafspraken uit te breiden met partijen die van belang zijn voor het realiseren van maatschappelijke opbrengsten, zoals zorgorganisaties, partijen op het gebied van energie en duurzaamheid en soms ook andere partijen als universiteiten (studentenhuisvesting)
- de complexiteit van regievoering door de gemeente, mede als gevolg van de interne verkokering
- corporaties blijken niet zelden dé trekkende kracht in een netwerk, mede door de sterke lokale verankering (die op de werk- en wijkvloer soms sterker is dan bestuurlijk)
- het inzicht dat voor een goede samenwerking een gedeelde (maatschappelijke) doelstelling als gemeenschappelijk belang van partijen, diversiteit aan competenties, integratie en coördinatie in sturing en activiteiten, onderling vertrouwen en wederzijds begrip, wederkerigheid en een zekere onbaatzuchtigheid essentieel zijn. Maar het begint bij het bewustzijn van samen deel uitmaken van een netwerk
- net als het inzicht dat samenwerken 'mensenwerk' is: het gaat vooral om de persoonlijke betrokkenheid, inzet en competenties van mensen om het verschil te maken



- de notie dat een hoge mate van autonomie (mandaat) van professionals in de uitvoeringspraktijk nodig is om de klus te klaren, met ruggensteun van bestuurders
- etc.

2.1.3. Wat is niet/beperkt toegepast of kwam niet goed uit de verf in de pilots?

Bij de start van dit visitatie-experiment als geheel én bij de start van de lokale visitatiepilots zijn experimentele aspecten geopperd die niet altijd of beperkt zijn toegepast of niet goed uit de verf zijn gekomen. We noemen hier in het bijzonder:

- 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. Daar waar de ambitie in enkele experimentvoorstellen aanzienlijk verder reikte dan hetgeen in methodiek 6.0 al regulier mogelijk is, bleven de resultaten daarvan in de pilots beperkt. Dit geldt in het bijzonder daar waar bekeken zou worden of door een beoordeling van het functioneren betere prestatieafspraken zouden worden gemaakt (of zelfs gerealiseerd, zoals de ambitie was geformuleerd in experimentvoorstellen van Wooncompagnie en Goed Wonen Gemert)
- beoordelen van het ontwerp van de samenwerking/het organisatienetwerk en het beoordelen van de 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). In de pilots ging het vrijwel altijd om het beoordelen van het functioneren van (de corporatie in) het netwerk
- 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 pilot. 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
- 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.



2.2 Reflectie op toegevoegde waarde

Hieronder wordt ingegaan op de kernvraag van het experiment: *leiden de experimentele aspecten binnen het visitatie-experiment tot een zodanige grotere (ervaren) toegevoegde waarde van visitatie voor corporatie, belanghebbenden/partners en/of voor de samenleving als geheel dat ze 'vertaling' verdienen in de ontwikkeling van visitatie?*

2.2.1. Experimentele elementen

De vraag naar de (ervaren) meerwaarde van visiteren in het lokale woonnetwerk wordt door corporaties en visiterende bureaus overtuigend positief beantwoord. Zonder uitzondering stellen zij dat belangrijke (gemeenschappelijke) experimentele elementen van hun visitatie de toegevoegde waarde van visitatie voor de corporatie, belanghebbenden/partners en samenleving hebben vergroot. Deze experimentele elementen betreffen:

- het onderzoeken van (het functioneren en/of de bijdrage van) de corporatie in het lokale netwerk aan het realiseren van gezamenlijke prestaties c.q. het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken
- het daarbij tevens verder kijkend dan naar het functioneren van het formele woonnetwerk rondom prestatieafspraken alleen, maar juist ook naar andere lokale maatschappelijke-opgavegerichte netwerken
- het vooral oog hebben voor het operationele-professionele niveau en betrokkenen (de uitvoeringspraktijk), naast het strategisch-bestuurlijke netwerk en bijbehorende betrokkenen
- het reflecteren, in een collectieve dialoog, op basis van de eigen waarnemingen van de visitatiecommissie én (of) op basis van de (zelf)reflectie van betrokken partijen
- het gebruikmaken van een variëteit aan modellen, methoden en werkwijzen om netwerkvisitatie in partnerschap met betrokkenen mogelijk te maken.

2.2.2. Modellen, methoden en werkwijzen van beschouwen en beoordelen netwerken

Met name de modellen, methoden en werkwijzen die gericht zijn op het beschouwen en beoordelen van (corporaties in) netwerken nemen in het experiment "De kracht van het lokale woonnetwerk" een bijzondere plaats in. Het experiment heeft vanuit theorie en vanuit de pilots veel materiaal opgeleverd om tot een 'beoordeling' van het functioneren van (corporaties in) netwerken te komen. Het gaat om modellen, methoden en werkwijzen om:

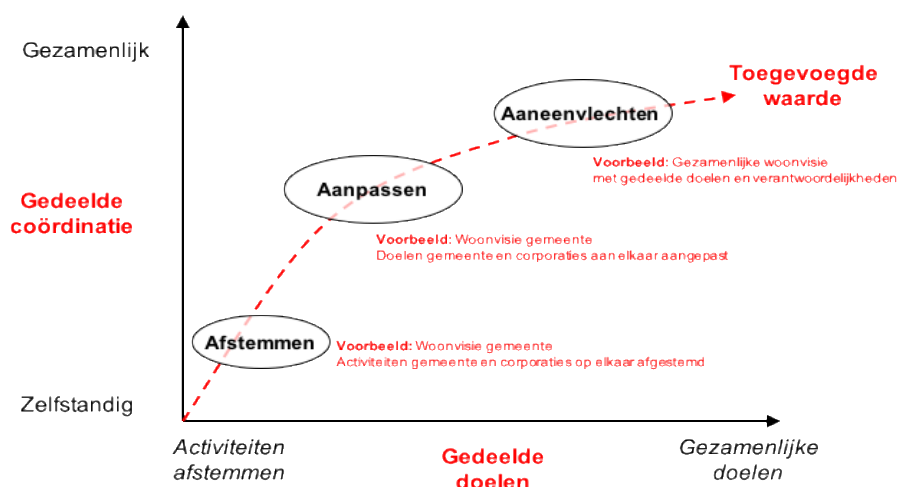
- het ontwerp, samenstelling en het functioneren (inclusief aansturing, netwerk governance) van organisatienetwerken, inclusief kritische factoren, te beschrijven, meten en evalueren, zoals diverse modellen van samenwerking en netwerken, waaronder die van Patrick Kenis e.a. ('Organisatienetwerken', 2019) 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 te beoordelen, zoals op de dimensies doelcongruentie x coördinatie, op kenmerken als vertrouwen en wederkerigheid, naar ontwikkelfase van samenwerking en dergelijke
- 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.



Hierbij moet worden opgemerkt dat het in deze fase van ontwikkeling van 'netwerkvisitatie' nog vooral om bouwstenen en ingrediënten voor beschouwing/beoordeling van/reflectie op ontwerp/functioneren/waarde van netwerken gaat en er op basis daarvan en van theorie nog tot een meer eenduidige handreiking moet worden gekomen.

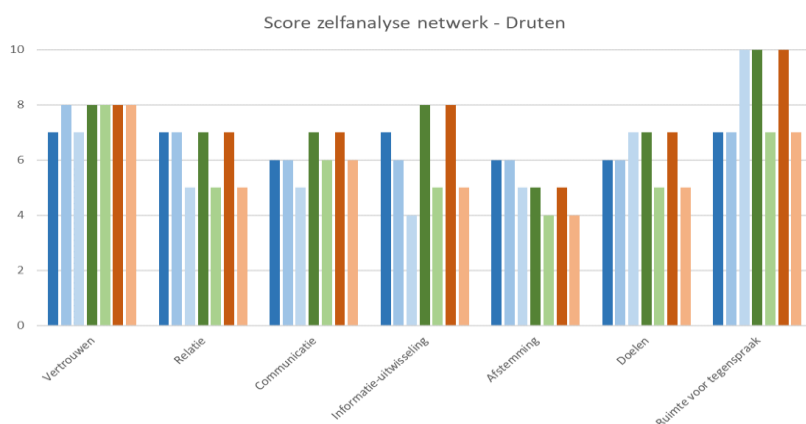
Voorbeelden van gehanteerde modellen en methoden:

Positioneren van samenwerking*

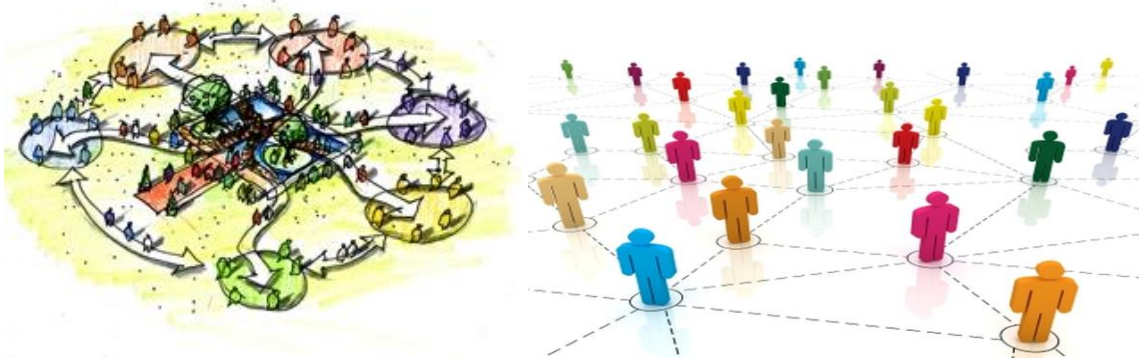


* = Samen is niet per definitie beter. Het maakt zaken soms complexer en vraagt meer verantwoording, vertrouwen en risicobeheersing. Meer samen doen werkt voor partijen als het bijdraagt aan meer toegevoegde waarde.

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 het 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



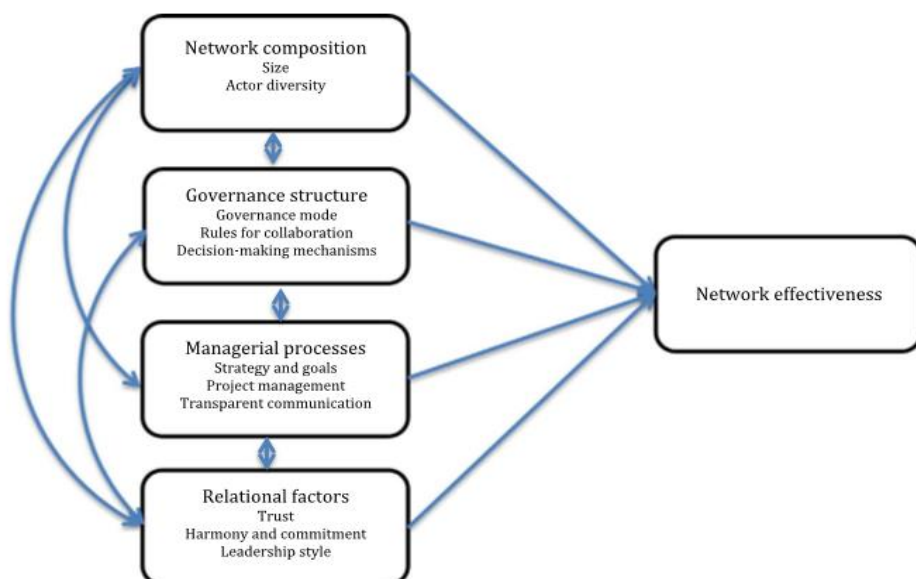
		Strategisch		Tactisch		Operationeel	
		Uitkomsten	Gemiddeld	Uitkomsten	Gemiddeld	Uitkomsten	Gemiddeld
Initiële condities	Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om de vraagstukken die spelen te agenderen	8,0		6,4		6,9	
	Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om 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	6,1	7,4	6,5	7,6	7,1
	Het samenwerkingsverband is vervlochten in de structuren van de organisaties	5,0		6,4		7,0	
	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 Kenis⁹ e.a.:

J. Planko et al.



Beoordelen governance van het netwerk

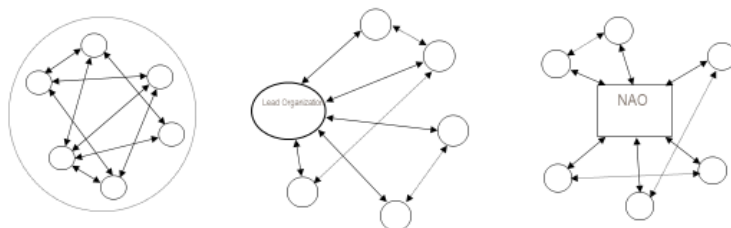


Table 1
Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms

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*.

⁹ In de theorie van Kenis en anderen 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.



Een voorlopige conclusie is dat er meerdere oriëntaties en methoden zijn om naar verschillende aspecten van netwerken. Het verdient nog enige uitwerking om deze bijeen te brengen in een 'handreiking netwerkvisitatie'. Overigens hebben de gehanteerde modellen en methoden niet alleen de functie om tot een goede beschouwing en beoordeling van het netwerk (ontwerp, functioneren en waarde) te komen, maar dienen ze ook het goede gesprek over netwerk en samenwerking.

2.2.3. Toegevoegde waarde van 'netwerkvisitatie'

De toegevoegde waarde van netwerkvisitatie die voortkomt uit bovenstaande experimentele elementen en gehanteerde modellen, methoden en werkwijzen bestaat uit:

- 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 het 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' ten aanzien van 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.

Deelnemers verwoordten de ervaren meerwaarde en verworven inzichten in hun visitatiepilots als volgt in nieuwsberichten en evaluaties¹⁰.

¹⁰ Van de visitatiepilots van Standvast Wonen/Raeflex en Wooncompagnie/Cognitum zijn geen nieuwsberichten verschenen. Inzichten uit de pilot bij Standvast zijn opgenomen in het bericht ten gunste van het VTW-symposium over organisatienetwerken



Netwerkvisitatie Woondiensten Enkhuizen brengt kracht van het lokale netwerk in beeld

In 2018 stond voor de Enkhuizense woningcorporatie Woondiensten Enkhuizen (WDE) visitatie op het programma. Samen met visitatiebureau Raeflex besloot WDE gebruik te maken van de experimenteerruimte van de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland (SVWN). Er is op een participerende wijze onderzocht hoe de woningcorporatie met andere lokale partijen in haar netwerk samenwerkt om maatschappelijke opbrengsten te realiseren. Het resultaat: mooie bouwstenen voor de ontwikkeling van zowel Woondiensten Enkhuizen en haar netwerk als visitatie.

Netwerkvisitatie in Enkhuizen

De visitatiepilot in Enkhuizen kreeg de naam 'Wonen en welzijn van bijzondere doelgroepen: een netwerkvisitatie in Enkhuizen' mee. Met de keuze van juist deze thematiek sloten corporatie en visiterend bureau aan bij het unieke karakter van de corporatie - door een personele unie onder de naam 'Welwonen' verbonden met het Welzijnswerk Enkhuizen.

Bovendien: door in deze visitatiepilot het lokale netwerk participierend te observeren heeft de visitatiecommissie meer inzicht gekregen in het functioneren en presteren van het netwerk van partijen die betrokken zijn bij het wonen en leven van bijzondere doelgroepen. Harry Draaisma, bestuurder van Woondiensten Enkhuizen: "Deze netwerkvisitatie en het bijbehorende visitatierapport doen meer recht aan de bijzondere prestaties van onze corporatie en het netwerk op het gebied van wonen en welzijn. Bovendien krijgen wij als corporatie, maar ook onze netwerkpartners, beter inzicht waar prestaties en onderlinge relaties nog verbeterd kunnen worden. Door de extra bijeenkomst met partijen na afloop van de visitatie zijn onze netwerkpartners daadwerkelijk betrokken bij het resultaat van de visitatie en zijn er al eerste afspraken gemaakt over hoe de netwerkpartijen met de resultaten verder willen gaan."

Bouwstenen voor ontwikkeling visitatie

Het visitatie-experiment van Woondiensten Enkhuizen 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 het 'netwerk-element' als vast onderdeel op te nemen in een toekomstige visitatie-aanpak. Immers, het is het (lokale) netwerk van partijen als geheel dat maatschappelijke waarde realiseert in plaats van alleen de corporatie. Het is daarbij wel belangrijk om verschillende partijen ook individueel recht te (blijven) doen in hun rol en bijdrage.



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 Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (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 en uitvoering daarvan in Vlaardingen

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".



Netwerkvisitatie Woonveste: “wij zijn deel van een geheel!”

Als één van de eerste woningcorporaties in Nederland combineerde Woonveste (Drunen) de nieuwe visitatiemethodiek 6.0 met deelname aan het experiment ‘De kracht van het lokale woonnetwerk’, een initiatief van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dat bleek een gelukkige keus, met veel positieve ervaringen tot gevolg. Woonveste vond Pentascope en samen vonden zij binnen hun visitatiepilot ‘samenwerken aan samen wonen en samen leven’ een groot aantal netwerkpartners uit het sociaal domein bereid te reflecteren op hun samenwerking.

Een sterk netwerk met verbeterpunten

Woonveste heeft met plezier vastgesteld dat visitatie zich de afgelopen tijd heeft doorontwikkeld. De mogelijkheid om in methodiek 6.0 uit te gaan van de lokale prestatieafspraken wordt als een grote verbetering ervaren; net als de vermindering van doublures met extern toezicht. Zeer content is Woonveste ook met de mogelijkheid om het lokale netwerk vanuit een relevant thema als object van reflectie in visitatie mee te nemen. Directeur-bestuurder Eric van den Einden: “wij hebben heel bewust ervaren dat we als corporatie onderdeel van een groter geheel zijn, ook als het gaat om vraagstukken in het sociaal domein. We hebben bovendien ontdekt dat we in de gemeenschappen waarin we werken sterk verankerd zijn en dat met name op ‘de wijkvloer’ bewoners en professionals elkaar in hun netwerken goed weten te vinden. Op bestuurlijk niveau kan dat nog een stuk beter. We hebben in deze visitatie samen gewerkt aan een ‘netwerkagenda’ die we nu samen kunnen onderhouden en oppakken.”

Woonveste en Pentascope formuleren ook enkele ‘lessen’ uit de pilot. Een aandachtspunt is zeker om voorafgaand aan een visitatie heel bewust na te denken over de follow up zodat de opbrengsten - zoals het feit dat een netwerk bijeen is gebracht en een aanzet tot een ‘netwerkagenda’ heeft gedaan - worden geborgd en opgevolgd. Een ander aandachtspunt is ook het belang van een goede stroomlijning en organisatie van het visitatieproces en het faciliteren van netwerkbijeenkomsten. Woonveste geeft aan dat Pentascope hieraan een waardevolle bijdrage heeft geleverd.

Visitatie heeft toegevoegde waarde maar moet zich blijven vernieuwen

De visitatiepilot levert ook inzichten op voor de ontwikkeling van visitatie. Kort gezegd is de boodschap: zet de ingezette ontwikkeling van wegnemen doublures, minder ‘blauw’ en meer dialoog en netwerk door. En zorg ervoor dat als een corporatie opnieuw gevisited wordt er steeds weer een belangrijke leeropbrengst kan zijn, bijvoorbeeld door nog meer ruimte voor lokaal maatwerk, het aan de orde kunnen stellen van bijzondere thematiek, etc. Visitatie is waardevol maar moet blijven vernieuwen!



Netwerkvisitatie brengt SSH& beter in positie als studentenhuisvester

Studentenhuisvester SSH&, werkzaam in Nijmegen en Arnhem, doorliep in 2018/2019 een bijzondere visitatie. Samen met visitatiebureau Raeflex nam SSH& deel aan het visitatie-experiment 'De kracht van het lokale woonnetwerk', georganiseerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De visitatiepilot van SSH& en Raeflex droeg de naam 'Woonnetwerken en studenten', hoewel al snel duidelijk werd dat deze netwerkvisitatie zich niet alleen beperkte tot volkshuisvesting, juist vanwege de intense relatie van huisvesting en onderwijs. Het werd een mooie visitatiepilot, met opbrengsten voor SSH& in haar netwerken én voor visitatie.

Netwerkvisitatie versterkt strategische positie SSH&

De visitatiepilot van SSH& en Raeflex heeft veel opgeleverd. Een belangrijke opbrengst is het toegenomen bewustzijn bij SSH& (en haar partners) dat als het gaat om studentenhuisvesting, er gewerkt wordt in netwerkverband. Het netwerk, of liever, de netwerken in Nijmegen en Arnhem, en wat je daarmee wil bereiken, zijn in de pilot meer zichtbaar en onderwerp van gesprek geworden. Voor Kees Stunnenberg, directeur-bestuurder van SSH&, is dat een belangrijke opbrengst: "Deelname aan het visitatie-experiment heeft bijgedragen aan de (h)erkenning van de strategische positie en rol van SSH& in het netwerk door netwerkpartners. We worden nu waarschijnlijk vaker uitgenodigd om aan te schuiven aan strategische tafels. Dat betekent bovendien een impuls voor versterking van de netwerken en onderlinge relaties. Als netwerkpartners zijn we in netwerkbijeenkomsten met elkaar in gesprek gegaan, met toenemend begrip voor elkaar én voor de positie van SSH& in het netwerk."

Netwerkvisitatie ondersteund door netwerkmodel

Het visitatie-experiment van SSH& en Raeflex levert bovendien waardevolle inzichten op voor de verdere ontwikkeling van visitatie. In de pilot is een model voor netwerkanalyse gebruikt om zicht te krijgen op de kracht van de (woon)netwerken in Nijmegen en Arnhem. Het model kent twee relevante dimensies, te weten de mate van gezamenlijkheid qua doelstelling en de mate van gedeelde coördinatie. Daarmee bleek het mogelijk om de samenwerking in de netwerken te analyseren en 'beoordelen'. Corporatie en visiterend bureau bevelen op basis van hun ervaringen in deze pilot aan om het 'netwerk-element', inclusief het gehanteerde model en het organiseren van netwerkbijeenkomsten, als vast onderdeel op te nemen in een toekomstige visitatie-aanpak.



Visitatie Woonvizier heeft direct netwerkeffect

Woningcorporatie Woonvizier doorliep eind 2018 een bijzondere visitatie. Samen met visitatiebureau Pentascope besloot Woonvizier namelijk gebruik te maken van de experimenteerruimte van de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland (SVWN). De visitatiepilot droeg de naam 'samen op de foto' en laat goed zien hoe Woonvizier samenwerkt met haar partners in het lokale netwerk om maatschappelijke prestaties te leveren. Het resultaat: mooie bouwstenen voor de ontwikkeling van zowel Woonvizier en haar netwerk als voor visitatie.

Netwerkvisitatie met effect

De visitatiepilot van Woonvizier en Pentascope kan met recht een netwerkvisitatie met effect genoemd worden, in de eerste plaats voor Woonvizier en voor haar netwerk. Ellen van Beijsterveldt, bestuurder van Woonvizier: "Het experiment heeft bewerkstelligd dat we als netwerkpartners van gedachten hebben kunnen wisselen over onze samenwerking, over ieders rol in het netwerk en over de bijdrage van partijen aan lokale volkshuisvestelijke prestaties. Het was een visitatie met beweging, energie en plezier; een visitatie die mede daardoor werkt als interventie in het netwerk en in de samenwerking. Bovendien zijn ook onze eigen medewerkers intensief betrokken bij de visitatie; dat helpt zeker bij de doorwerking van de visitatie in het ondernemingsbeleid van Woonvizier." Ook de visitatiecommissie ziet de meerwaarde van de netwerkvisitatie, met een mooi verbeterpunt voor het netwerk in de recensie: "Het lokale netwerk kan aan kracht winnen wanneer ze elkaar met meer regelmaat opzoeken. Ze daarin ook eisen aan elkaar durven te stellen; thema's en/of vraagstukken agenderen (op het moment dat deze nog niet dringend zijn) en het functioneren van het netwerk regelmatig met elkaar bespreken."

Bouwstenen voor ontwikkeling visitatie

Het visitatie-experiment van Woonvizier en Pentascope 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 het 'netwerk-element' als vast onderdeel op te nemen in een toekomstige visitatie-aanpak. Mogelijke implicaties van deze visitatiepilot voor visitatie betreffen vooral de procesgang en werkwijze, zoals ruimte creëren voor een verdiepende en verrijkende dialoog, netwerkpartijen goed informeren en betrekken en oog hebben voor werkvormen. Zicht krijgen op het functioneren van het lokale netwerk kan dus ook middels een goed proces!



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 die begin 2020 plaatsvindt 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 bevraagd, 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.



Visitatie Goed Wonen Gemert brengt netwerk in beweging

Woningcorporatie Goed Wonen Gemert benutte de mogelijkheid om de reguliere visitatie¹ te verrijken met extra aandacht voor samenwerking, door deelname aan het experiment 'De kracht van het lokale woonnetwerk'. Goed Wonen vond Cognitum en samen startten zij de visitatiepilot 'betere prestaties door samen voorbereiden en uitvoeren'. De netwerkvisitatie werkte als een interventie in samenwerking.

Samenwerking in wonen, welzijn en zorg onontbeerlijk

Goed Wonen Gemert heeft met plezier vastgesteld dat visitatie zich de afgelopen tijd heeft doorontwikkeld. En met de mogelijkheid om de lokale samenwerking op het gebied van wonen, welzijn en zorg te stimuleren kwam het visitatie-experiment precies op het goede tijdstip. Directeur-bestuurder Hans Vedder: "wij hebben met onze lokale partners opnieuw vastgesteld dat intensieve samenwerking op het gebied van wonen, welzijn en zorg nodig is om de toenemende vraagstukken op dit terrein aan te pakken. Daarbij zijn we ook tot het inzicht gekomen dat we onze gezamenlijke visie en inzet op dit gebied met alle betrokken partijen moeten vastleggen in prestatieafspraken. En, we hebben in deze netwerkvisitatie ook verbeterpunten voor de samenwerking geïdentificeerd. Zo brengt deze visitatie het netwerk in beweging!"

Goed Wonen Gemert en Cognitum formuleren ook 'lessen' uit de pilot. Een aandachtspunt is zeker om netwerkpartners bij de start van visitatie te betrekken bij de thematiek en inrichting ervan, zeker bij een 'netwerkvisitatie'. Daarmee ontstaat meer gezamenlijk eigenaarschap en wordt recht gedaan aan wederkerigheid in samenwerking. Belangrijk is ook om bij het bespreken van de uitkomsten aandacht en respect te hebben voor de verschillende posities, belangen en mogelijkheden van betrokken partijen en daarbij vooral in te zetten op samen leren in plaats van oordelen. Een andere les is ook dat, nu de visitatie het netwerk in beweging heeft gebracht, een goede follow up aan visitatie wordt gegeven. Daartoe wil Goed Wonen Gemert de netwerkinzichten uit de visitatie gebruiken als basis voor het traject van een nieuw ondernemingsplan dat binnenkort wordt gestart en waarin lokale partners actief worden betrokken.

Netwerkoriëntatie borgen in visitatie

De visitatiepilot levert ook inzichten op voor de ontwikkeling van visitatie. In het kort is de boodschap: netwerkoriëntatie - de wederkerige wisselwerking tussen corporatie en andere partijen in de lokale context - een vaste plek geven in visitatie, daarbij onderscheid maken in strategisch-bestuurlijk, tactisch-managerial en operationeel-professioneel niveau, aandacht voor een goede voorbereiding en toepassing van creatieve werkvormen om leren te stimuleren; en bij dit alles oog voor de extra tijd en kosten die deze wijze van visiteren met zich meebrengt.



Maatschappelijke visitatie biedt reflectie op lokaal woonnetwerk

(nieuwsbericht in kader van VTW-symposium over organisatienetwerken, inclusief Standvast Wonen)

Die conclusie kon worden getrokken in twee workshops over toezicht op lokale woonnetwerken die SVWN op 21 september 2019 organiseerde tijdens het ledencongres van de VTW, de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties. In een geanimeerd gesprek met commissarissen over de inzichten uit een experimentele 'netwerkvisitatie' van woningcorporatie Standvast Wonen in Nijmegen (inmiddels opgegaan in Woonwaarts) en visitatiebureau Raeflex bleek deze visitatie antwoorden te kunnen bieden op een aantal relevante toezichtsvragen over organisatienetwerken en de rol van corporaties daarin.

Toeichtsvragen (en antwoorden) over organisatienetwerken

In de workshops schetste SVWN-bestuurder Jos Koffijberg deze achtergrond en ging experimentbegeleider Paul Doevendans het gesprek met de zaal aan. Op de stelling 'Onze RvC heeft voldoende zicht op het lokale woonnetwerk' bekenden veruit de meeste commissarissen dat dit (nog) niet het geval is. Hoewel commissarissen hun bestuurder soms bevragen over de deelname van hun corporatie in het lokale netwerk, regelmatig stakeholderbijeenkomsten bijwonen of zelf actief in de lokale gemeenschap deelnemen, missen ze toch vaak antwoorden op toezichtsvragen als:

- *Wat levert onze deelname in een netwerk eigenlijk op voor de maatschappij en voor het realiseren van de strategische doelen van onze corporatie?*
- *Hoe is de verantwoordelijkheid en sturing in de samenwerking geregeld en hoe functioneert het netwerk in de praktijk?*
- *Is er een redelijke balans in halen en brengen tussen de verschillende partijen met soms ook verschillende waarden, belangen en opvattingen?*
- *Welke risico's lopen we eigenlijk met onze participatie in het netwerk? Hoe zit het met onze aansprakelijkheid?*

Dat netwerkvisitatie kan bijdragen aan beantwoording van (een deel van) deze vragen, bleek uit een vraaggesprek met Esther Lamers, directeur-bestuurder van Woonwaarts (voorheen StandvastWonen) uit Nijmegen e.o., en Hein Albeda, visitor bij Raeflex. In een experimentele netwerkvisitatie zijn lokale partners in een drietal lokale woonnetwerken op strategisch, tactisch en operationeel niveau met elkaar het gesprek aangegaan over hun samenwerking, gevoed door een enquête over zeven relatieaspecten. De soms pittige gesprekken, gericht op netwerkleren, leverden een duidelijke verbeteragenda op, zowel voor de corporatie als voor de samenwerking. Bovendien, zo bleek tijdens en na de visitatie: de netwerkgesprekken vormden op zichzelf al een interventie ter versterking van de samenwerking.

Verbeterpunten voor bestuurder en visitatie

Op grond van deze ervaring gaf Esther Lamers twee verbeterpunten mee. Eén voor visitatie: "Zorg dat de inzichten uit de netwerkgesprekken beter neerslaan in het visitatierapport, dat is nu nog te summier". En een verbeterpunt voor zichzelf: "Ik heb het gesprek met onze RvC over de uitkomsten van de netwerkvisitatie onvoldoende gevoerd. Dat ga ik alsnog doen!"

Hein Albeda gaf nog mee aan de commissarissen: "Een netwerkvisitatie biedt niet alleen inzicht in het betreffende lokale woonnetwerk, maar ook in het vermogen van een corporatie tot samenwerking in het algemeen."

Aan het eind van de workshop luidde de conclusie dat netwerkvisitatie een mooie gelegenheid biedt tot reflectie op de corporatie in samenwerking en op het functioneren van het lokale woonnetwerk. En dat, zo viel te beluisteren in de bijdrage van expert Patrick Kenis, is een essentiële factor in het vitaal houden van een netwerk.



2.2.4. Essentiële kenmerken netwerkvisitatie

Reflecterend op de opbrengsten, aanpakken en mechanismen van 'netwerkvisitatie' in de visitatiepilots komen de volgende kenmerken als essentieel naar voren.

1. **Visitatie van(uit) maatschappelijke waarde:** meer dan anders start een 'netwerkvisitatie' vanuit de te realiseren maatschappelijke waarde (c.q. het op te pakken maatschappelijk vraagstuk). Het gaat over gezamenlijke afspraken van partijen om maatschappelijk te presteren of, beter en liever nog, het begint bij complexe maatschappelijke vraagstukken die de opdracht en competenties van individuele partijen overstijgen. Netwerkvisitatie gaat over die maatschappelijke vraagstukken en waarde, over maatschappelijk presteren, en vervolgens over de gezamenlijkheid van partijen die dit (willen) realiseren. Netwerkvisitatie zet een extra stapje in de vermaatschappelijking van visitatie!
2. **Visitatie in partnerschap:** anders dan in een 'reguliere' visitatie worden in netwerkvisitatie betrokken partijen 'partners in visitatie'. Dat begint vanaf het allereerste begin van een visitatieproces, waarbij niet alleen de corporatie maar ook haar maatschappelijke partners goed worden geïnformeerd en voorbereid op wat gaat komen. Het partnerschap is vooral goed te zien in een rolwisseling gedurende de visitatie, van belanghebbende van de corporatie naar partners in een netwerk, reflecterend op het netwerk als geheel en op ieders bijdrage daaraan. Zichtbaar is het partnerschap ook in de collectieve bijeenkomsten, van begin tot oplevering van het (netwerk)visitatierapport en bespreking van uitkomsten en gezamenlijke lessen
3. **Visitatie als interventie:** netwerkvisitatie werkt als interventie, op inhoud én relatie. Dat heeft te maken met de manier van visiteren - meer als 'action learning' - maar minstens zoveel ook met de setting van netwerkvisitatie. In netwerkvisitatie buigen partijen zich samen over hun gezamenlijke vraagstukken én over hun samenwerking. Onderwerpen die aandacht vragen én ontwikkelpunten in de samenwerking leiden tot een inhoudelijke 'netwerkagenda' en 'ontwikkelagenda'. Netwerkvisitatie als impuls voor samenwerken aan maatschappelijke waarde.

2.2.5. Mogelijke implicaties voor de ontwikkeling van visitatie

Het experiment heeft mogelijke implicaties voor de ontwikkeling van visitatie. Hier wordt met name in gegaan op het tweede deel van de kernvraag van het experiment: is de meerwaarde van het anders visiteren voor corporaties, belanghebbenden/partners en samenleving zodanig groot dat de experimentele aspecten *'vertaling verdienen in de ontwikkeling van visitatie'*?

In algemene zin kan worden gesteld dat in de visitatiepilots ruimschoots voldoende aanwijzingen zijn gevonden voor ontwikkeling van netwerkvisitatie, dat wil zeggen het integreren van een netwerkbenadering in visitatie. Alle partijen zijn daarvan overtuigd, maar over het hoe en wat bestaan verschillende opvattingen.

Formele netwerken in netwerkvisitatie meenemen voor legitimatie én leren

Een belangrijk onderscheid betreft de visitatie van formele samenwerking/netwerken in de sfeer van prestatieafspraken enerzijds ten opzichte van visitatie van de diverse lokale maatschappelijke-opgavegerichte netwerken anderzijds. Ten aanzien van de eerstgenoemde netwerken is de opvatting dat de 'beoordeling' daarvan sowieso geborgd moet worden in visitatie, vanuit een opgavegericht netwerkperspectief, maar 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'). Interessant is ook dat dit verplichte lokale netwerk in de toekomst kan worden aangevuld met andere partijen, zoals op het gebied van zorg en energie. Bij de uitwerking hiervan moeten goed gekeken worden naar de relatie met de huidige visitatiemethodiek, waarin al zaken zijn opgenomen rondom het functioneren van het lokale netwerk.

Exemplarische maatschappelijke-opgavegerichte netwerken in netwerkvisitatie

Voor wat betreft de tweede categorie van netwerken - netwerken die bestaan om een maatschappelijke opgave aan te pakken c.q. een bepaalde maatschappelijke waarde te realiseren-, heerst de opvatting dat hiermee selectief (en mogelijk facultatief) moet worden omgegaan, gezien het grote aantal lokale netwerken per corporatie, de grote diversiteit daarbinnen en de ermee gemoeide inspanningen en kosten om deze te onderzoeken. Selectie kan betekenen dat het aan de corporatie is om te bepalen óf ze ook deze netwerken wil onderzoeken. Dat zal bij een sterk maatschappelijk georiënteerde, leergierige corporatie met goede relaties in lokale netwerken eerder het geval zijn. Indien het antwoord 'ja' is, is het aan de corporatie om 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 netwerken.

Met de gedachte aan een verplichte visitatie van formele netwerken en facultatieve visitatie van opgavegerichte netwerken wordt aangesloten bij eerder geopperde ideeën over een basis- en plusvariant.

Netwerkvisitatie als metavisitatie

Het is ook denkbaar te kiezen voor een meta-benadering vanuit de vraag: "denkt de corporatie überhaupt na over hoe ze opereert in netwerken?" De visitatiecommissie kan de corporatie hier expliciet op bevragen, zonder dat de commissie het functioneren van de netwerken zelf onderzoekt. Dit valt concreet naar de visitatiemethodiek te vertalen door bijvoorbeeld de corporatiebestuurder te vragen om in de *position paper* aan te geven welke maatschappelijke resultaten de corporatie wil bereiken en (expliciet) met wie/in welke netwerken de corporatie daarvoor samenwerkt. Zo wordt duidelijk óf en hoe de corporatie hierover nadenkt, in welke netwerken ze actief is, en in welke niet. Vervolgens kan de commissie in gesprekken met de corporatie (bestuur, RvC, medewerkers) en enkele belanghebbenden/partners hierover de diepte ingaan. Een variant hierop: vraag de corporatie om een lijst van netwerken waarin ze actief is en vraag de corporatie enkele netwerken te tekenen. Deze meta-benadering kan eventueel ook worden toegepast op een netwerk als geheel: hoe bewust reflecteren netwerkpartijen op het functioneren van het netwerk, en op de onderlinge relaties?



Maatschappelijke waarde als vertrekpunt

Bij dit alles blijft het essentieel om bij het reflecteren op (de corporatie in) het netwerk altijd te blijven vertrekken vanuit de (beoogde) maatschappelijke waarde/outcome. Immers, daar gaat het zowel bij het netwerk als bij visitatie om. Vanuit die maatschappelijke waarde moet naar het netwerk worden gekeken én naar de positie/rol en bijdrage van de corporatie daarin/aan. Daarbij zijn er vrijwel altijd vijf hoofdthema's (beschikbaarheid, betaalbaarheid, leefbaarheid, duurzaamheid, wonen-zorg) waaraan lokale partijen werken en waarvan een corporatie er vaak één of meer heeft omarmd en via bepaalde netwerken oppakt. Het thema wonen-zorg is in elk geval relevant, omdat een corporatie daarin gezien de huidige opgaven wel móet samenwerken.

Netwerkbenadering in visitatiemethodiek

Netwerkbenadering in visitatie: hoezo?



1. Maatschappelijke praktijk corporaties: samenwerken/netwerken belangrijk, voor oppakken (complexe) vraagstukken en public value
2. Wetgeving/beleid: veronderstelt (tripartite) netwerken/samenwerking
3. Visitatie-ervaring: inzicht over functioneren (partijen in) netwerken relevant maar 'landt' nergens
4. Bestuurskundige/wetenschappelijke noties: o.a. netwerkgovernance; netwerk als autoriteit;
5. Visitatie-in-ontwikkeling: vermaatschappelijking = grotere rol belanghebbenden, sterkere focus op maatschappelijke waarde, meer kijken naar leefwereld en lokale netwerken



Het meervoudige belang van een netwerkbenadering in visitatie, zoals voorafgaand aan het experiment de kracht van het lokale woonnetwerk bedacht.

Voor wat betreft de ontwikkeling van de methodiek zijn mogelijke implicaties:

- *versterking van de netwerkbenadering in beoordeling van prestaties in relatie tot lokale opgaven en afspraken:* hoewel in methodiek 6.0 al meer aandacht wordt geschonken aan de samenwerking rondom prestatieafspraken, kan deze aandacht worden versterkt met onderzoek naar functioneren en waarde van netwerk en naar ieders bijdrage daaraan. Bovendien komt uit de pilots naar voren dat ook andere partijen dan de doorgaans genoemde in het formele tripartite netwerk - corporaties, huurdersorganisaties en gemeenten - die ook relevant zijn voor lokale maatschappelijke prestaties, zoals zorgorganisaties, energiebedrijven en universiteiten, daarbij betrokken kunnen worden
- bij de beoordeling van (de corporatie in) het netwerk zou door (partijen in) het netwerk is te overwegen om een '*presteren volgens netwerk*' in te voeren. Immers de betrokken partijen zijn daarbij niet zozeer belanghebbenden (van de corporatie), maar ook partners in een maatschappelijk netwerk en/of een netwerk als geheel (de beoordeling kan ook gezamenlijk geschieden door het netwerk als geheel in plaats van door verschillende groepen van belanghebbenden). Het is hierbij belangrijk goed vast te stellen wat het object van visitatie is: de corporatie (in het netwerk) of het netwerk



- *binnen governance zou de positionering en verankering van de corporatie in verschillende lokale maatschappelijke netwerken aandacht kunnen krijgen, als ook het functioneren van netwerken als geheel (samenstelling netwerken, sturing netwerken, verantwoording, e.d.).*

Een andere optie is om het functioneren en de waarde in/van netwerken als afzonderlijke module in visitatie - en dus als afzonderlijk hoofdstuk in het visitatierapport - op te nemen.

Visitatie maatschappelijke waarde-van-netwerken

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. Ook in de gehouden pilots is de positionering en legitimatie van visitatie al een aandachtspunt, want hoever kan in een maatschappelijke visitatie van woningcorporaties worden gegaan met de 'beoordeling' van het functioneren van netwerken van partijen en van de bijdrage van partijen daarin. Voor nu betekent het met name extra aandacht voor het goed informeren en betrekken van partijen in het visitatieproces, van begin tot en met einde. Een gezamenlijke startbijeenkomst én een maatschappelijke reactie van het netwerk op de inzichten in het netwerkvisitatierapport aan het eind zouden daarbij passend kunnen zijn.

Conclusies 'netwerkvisitatie'

Op grond van dit experiment kunnen we de volgende conclusies formuleren ten aanzien van (een mogelijke) 'netwerkvisitatie':

1. een netwerkbenadering in visitatie heeft zonder meer toegevoegde waarde;
2. met daarbij 'verplicht' aandacht voor het formele woonnetwerk en facultatief voor opgavegerichte netwerken;
3. netwerkvisitatie richt zich in elk geval op functioneren van corporatie-in-netwerk en, waar mogelijk en gewenst, ook op het functioneren van het netwerk als geheel;
4. met 'functioneren' bedoelen we hier het samenwerken en presteren van en in het netwerk; Daarbij moet ook gekeken worden naar voorwaardenscheppende ontwerpkenmerken in/van het netwerk en bij voorkeur ook naar de gezamenlijk gerealiseerde maatschappelijke waarde.
5. bij het beschouwen en beoordelen van c.q. reflecteren op netwerken dient niet alleen naar het strategisch-bestuurlijke maar ook naar het operationeel-professionele niveau gekeken te worden en zo mogelijk naar de verbinding van niveaus, veelal via tactische-managerial;
6. een aandachtspunt betreft het onderscheid van wijze van beschouwen: gaat het om beschrijven, analyseren, reflecteren en/of beoordelen en is die in handen van partijen zelf (zelfbeoordeling, 'presteren volgens netwerk') en/of van de visitatiecommissie. Het blijkt in de pilots dat de visitatiecommissie zich terughoudend opstelt in het beoordelen van het netwerk als geheel en/of van partijen daarbinnen (legitimatie van visitatiecommissie)
7. netwerkbenadering in visitatie behoeft denkwerk met betrekking tot integratie in het reguliere visitatieproces (bijvoorbeeld 'netwerkrelectie' in positionpaper; aanpassen beoordelingsitems; zelfbeoordeling) en handreikingen met betrekking tot methoden/modellen van 'beoordeling' (aanreiken raamwerk).



3. Conclusies en vervolg op de visitatie-experimenten

Uit de voorgaande hoofdstukken worden hieronder conclusies uit de evaluatie van beide SVWN visitatie-experimenten bijeengebracht en voorstellen voor het vervolg gedaan.

3.1 Conclusies na de visitatie-experimenten

Tevredenheid over verloop en opbrengsten

De experimenten als geheel hebben in grote lijnen een verloop gehad conform de vooraf opgestelde startnotities en ingediende experimentvoorstellen. Deelnemers aan de experimenten zijn in het algemeen zeer tevreden over het verloop en over de opbrengsten.

Wél plaatsen deelnemers kanttekeningen bij de investering in tijd (van corporatie, visiterend bureau en belanghebbenden/partners) en kosten die de nieuwe benadering van visiteren met zich meebrengt. Daarbij wordt gewezen op een noodzakelijke afweging van de extra baten en kosten. Ten aanzien van de investering in tijd en geld wordt ook opgemerkt dat door leereffecten en na verinnerlijking de uitvoering mogelijk doelmatiger kan dan nu in de experimenten. Overigens wordt een aanzienlijk grotere besparing verwacht door visitatie, sterker nog dan nu het geval is, te laten aansluiten bij de 'maatschappelijke beleidscyclus' van corporaties en/of hun lokale partners (ondernemingsplan en PA-cyclus) - een kwestie van timing van de visitatie en van communicatie voor de mogelijkheden hiertoe - en/of door combinaties van visitatie met andere trajecten van beleids- en organisatieontwikkeling van de corporatie dan wel van lokale verantwoording van diverse partijen ('Dag van de Verantwoording'). In dat geval wordt visitatie (in werkelijkheid en/of in perceptie) een bijzonder moment van maatschappelijk verantwoorden en leren door/van de corporatie en/of het lokale woonnetwerk in plaats van een 'extra' project.

Meerwaarde en succesfactoren

Visiteren met meer aandacht voor het proces, het (verdiepte) maatschappelijk gesprek, het (breed) betrekken van belanghebbenden en betrokkenen uit de leefwereld en uitvoeringspraktijk en met een versterkte oriëntatie op netwerken wordt als zeer waardevol, vruchtbaar en plezierig ervaren door corporaties en belanghebbenden. Belangrijke ervaren meerwaarden zijn:

- meer visitatieplezier
- grotere en bredere betrokkenheid van interne en externe betrokkenen
- betere, rijkere en meer (h)erkende feedback voor corporatie (en belanghebbenden/partners)
- meer inzicht in het functioneren van (de corporatie in) netwerken
- versterken van relaties met de omgeving en,
- concrete resultaten als input voor een inhoudelijke (woon)agenda en ontwikkelagenda.

Belangrijke factoren die de (ervaren) meerwaarde veroorzaken en verklaren:

- belanghebbenden en partners worden eerder en intensiever betrokken en hebben meer invloed op de inrichting van visitatie, op de inhoud van het gesprek (issues) en op de (wijze van) reflectie en beoordeling (visitatie in partnerschap)
- de groep van belanghebbenden en betrokkenen is verbreed - ook de niet-usual suspects en niet-formele belanghouders en ook professionals uit de 'echte' uitvoeringspraktijk, inclusief medewerkers van de corporatie - waardoor de feedback divers en rijker is en meer van de bevindingen en beoordeling in het visitatierapport wordt (h)erkend en gedragen



- de kwaliteit van de visitatiecommissie: het sterke procesmanagement van visitatiecommissie en corporatie (vanaf de allereerste voorbereiding), de inzet van technische hulpmiddelen bij inventarisatie en selectie van gespreksthema's, het begeleiden van collectieve dialogen en de objectivering van oordelen tot en met de follow up op het visitatierapport, zoals via bestuurlijke en maatschappelijke reactie en nagesprekken met stakeholders en partners
- visitatie inrichten als interventie, door een lerende benadering, in reflexieve generatieve dialogen met alle betrokken partijen, leidend tot afspraken en agenda's over wonen en samenleven en voor ontwikkeling van corporatie en netwerk
- kortom: het voeren van het (echte) 'goede maatschappelijk gesprek in het lokale netwerk'!

Implicaties experimenten voor visitatie-ontwikkeling

Een deel van de mogelijke implicaties uit de experimenten voor ontwikkeling van visitatie heeft al gedurende de experimenten plaatsgevonden en geleid tot methodiek 6.0: weghalen van doublures met toezicht Aw en WSW (zoals vereenvoudigen PnV, beperken Governance en versterken PnO/A in relatie tot lokale PA-cycli).

Maar de experimenten geven nog andere aanwijzingen voor de verdere ontwikkeling van de **visitatiemethodiek** op verschillende aspecten en niveaus, zoals:

- versterking van de netwerkbenadering in beoordeling van prestaties in relatie tot lokale opgaven en afspraken: hoewel in de huidige methodiek (6.0) al meer aandacht wordt geschonken aan de samenwerking rondom prestatieafspraken, kan deze aandacht worden versterkt met onderzoek naar functioneren en waarde van netwerken en naar ieders bijdrage daaraan. Bovendien komt uit de pilots naar voren dat ook andere partijen dan de doorgaans genoemde in het formele tripartite netwerk - corporaties, huurdersorganisaties en gemeenten - ook andere partijen die relevant zijn voor lokale maatschappelijke prestaties, zoals zorgorganisaties, energiebedrijven en universiteiten, daarbij betrokken kunnen worden
- bij de beoordeling van (de corporatie in) het netwerk door (partijen in) het netwerk is te overwegen om een 'presteren volgens netwerk' in te voeren. Immers de betrokken partijen zijn daarbij niet zozeer belanghebbenden van de corporatie, maar ook partners in een maatschappelijk netwerk en/of een netwerk als geheel. De beoordeling kan ook gezamenlijk geschieden door het netwerk als geheel in plaats van door verschillende groepen van belanghebbenden. Het is hierbij belangrijk goed vast te stellen wat het object van visitatie is: de corporatie (in het netwerk) of het netwerk
- binnen governance zou de positionering en verankering van de corporatie in verschillende lokale maatschappelijke netwerken aandacht kunnen krijgen, als ook het functioneren van netwerken als geheel (samenstelling netwerken, sturing netwerken, verantwoording, en dergelijke).

Hoewel slechts bescheiden getoetst en toegepast in de pilots kan het gelegenheid bieden tot maatschappelijke reactie op het visitatierapport én het plaatsen van de beoordeling van de corporatie in de context van het lokale netwerk de betrokkenheid van belanghebbenden en het draagvlak voor uitkomsten van de visitatie vergroten. Op één plek is met een positieve opbrengst gewerkt met een peer review. Dat kan waardevol zijn, maar behoeft vanwege mogelijke risico's nader doordenken. Verder heeft met name het experiment De kracht van het lokale woonnetwerk



veel materiaal opgeleverd om tot een 'beoordeling' van het functioneren van (corporaties in) netwerken te komen. Het gaat om modellen, instrumenten en methoden 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 Patrick Kenis en anderen ('Organisatienetwerken') en van P.J. van Delden ('Sterke netwerken')
- 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 en coördinatie, op kenmerken als vertrouwen en wederkerigheid, naar ontwikkelfase van samenwerking en dergelijke
- 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.

Hierbij moet worden opgemerkt dat het in deze fase nog vooral om bouwstenen en ingrediënten voor beoordeling van, reflectie op ontwerp/functioneren/waarde van netwerken gaat en er op basis daarvan en van theorie nog tot een meer eenduidige handreiking moet worden gekomen.

In de werkwijze/het proces: voor het voeren van een goede, brede en verdiepende dialoog (in het lokale netwerk) is veel aandacht voor de proces- en gespreksontwerp en -voering nodig. Daarvoor behoeft niet zozeer de methodiek te worden aangepast als wel de werkwijze, de toepassing van de methodiek, zoals: het gebruik van technische hulpmiddelen om items en oordelen op te halen; bewuste inzet van creatieve werkvormen en instrumenten voor het effectief voeren van een levendige individuele en collectieve dialoog; participatie van de visitatiecommissie in overleggen van de corporatie en partners. Hier doet zich ook een risico voor: dat visitatie gaat lijken op een adviesactiviteit op het gebied van stakeholdermanagement.

Het visitatieproces in het kader van netwerkvisitatie behoeft nog een nadere uitwerking om tot een goede integratie van de netwerkbenadering in het reguliere visitatieproces te komen.

In samenstelling van visitatiecommissie en competenties van visitatoren: visitatie als 'goed maatschappelijk gesprek in het lokale netwerk' stelt hoge eisen aan de kwaliteit van visitatoren en commissie. Kennis is gevraagd van thema's die het wonen overstijgen en van partijen in aanpalende domeinen. Vaardigheden zijn nodig om enerzijds tot een aantrekkelijke en effectieve procesvoering en anderzijds via objectiverend onderzoek tot onafhankelijke beoordeling te komen, met een verstandig gebruik van de methodiek en een wijs en rechtvaardig oordeel en waardevolle lessen als opbrengst. Het is een gevraagde grote veelzijdigheid die niet zondermeer beschikbaar is.

Overige suggesties voor ontwikkeling van visitatie

Gedurende de lokale visitaties zijn door kritisch-betrokken experimentdeelnemers suggesties voor ontwikkeling van visitatie gedaan die de experimenten overstijgen of als bijvangst ervan kunnen worden gezien. In een aantal gevallen betreffen deze de positionering en het karakter van visitatie:

- meer kijken naar maatschappelijke waarde/outcome dan naar output ("het gaat niet om het toetsen van 'passend toewijzen' maar om de maatschappelijke effecten die daarvan het gevolg zijn, zoals de leefbaarheid van wijken")
- meer inzetten op visitatie als 'toekomstgerichte activiteit', als 'participatief proces' en 'action-learning'. Leren en verbeteren in en door visitatie, visitatie als interventie



- anders omgaan met (rapport)cijfers: de inzet daarvan wijzigen, in elk geval voor wat betreft de beoordeling door de visitatiecommissie (bij beoordeling door belanghebbenden wellicht wel als rapportcijfer blijven gebruiken). De cijfers worden als rapportcijfer, in combinatie met de systematiek van plus- en minpunten, niet altijd gezien als deugdelijk en rechtvaardig. Er wordt daarbij regelmatig ook een discrepantie gesignaleerd tussen rapportcijfers (laag) en recensie (positief). Cijfers zouden, aldus enkele experimentdeelnemers, meer als indicatoren (onderzoekscores in percentages) voor gespreksonderwerpen en daarmee als input voor een goed gesprek gezien moeten worden dan als uiteindelijke rapportcijfers. Andere deelnemers betogen juist dat het geven van cijfers de scherpte en verdieping in het gesprek afdwingt.
- ‘maatschappelijke visitatie van woningcorporaties’ door-ontwikkelen naar ‘maatschappelijke visitatie netwerken’, waardoor beter de gezamenlijk geleverde maatschappelijke waarde kan worden vastgesteld (dan prestaties/output van individuele organisaties). Dit brengt wel een andere positionering, inrichting en legitimatie van visitatie met zich mee
- meer bewust en gepland combineren van visitatie met andere (vaste) momenten in de (vierjaarlijkse) maatschappelijk beleidscyclus van corporaties en/of van de lokale driehoek, zoals het opstellen van een ondernemingsplan, het evalueren van prestatieafspraken, het organiseren van een Dag van de verantwoording (en/of communiceren van reeds bestaande mogelijkheden hiertoe).

3.2 Vervolg op de visitatie-experimenten

Ontwikkeling visitatie

Ten aanzien van het aanbrengen van wijzigingen in (de positionering, methodiek of wijze van) visitatie:

- kan worden geconstateerd dat belangrijke ‘quick wins’ van de eerste experimentronde - zoals vereenvoudigen en verminderen van dubblures met betrekking tot PnV, PnO/A en Governance - reeds een vertaling hebben gekregen in methodiek 6.0
- is het goed om meer ruimte te geven voor een wijze van visiteren die in lijn is met het ontwikkelperspectief van ‘vermaatschappelijking’. Daarbij met name aandacht geven aan wijzigingen in het proces/de werkwijze die ‘(more) value for (less) money’ opleveren, zonder dat daarvoor de methodiek (ingrijpend) hoeft te worden aangepast. Een ondersteunende handreiking ‘visiteren als goed proces in het lokale netwerk’ met suggesties, werkzame methoden en praktijkvoorbeelden kunnen hieraan bijdragen
- waar mogelijk meer aandacht (in communicatie) en ruimte (in planning/timing) te geven aan het kunnen combineren van visitatie met andere momenten in de maatschappelijke beleidscyclus en verantwoording van corporatie en/of van het lokaal netwerk (PA-cyclus)
- te overwegen of doorvoeren van fundamentele veranderingen in positionering, karakter en (dus) de methodiek van visitatie wenselijk is, zoals naar ‘maatschappelijke netwerkvisitatie’, een andere inzet van cijfers/beoordelingssystematiek (als indicatoren en basis voor dialoog), meer lerend (toekomst- en actiegerichtheid), en dergelijke.



Verder experimenteren

Een aanbeveling voor het vervolg is zeker ook om te blijven experimenteren in het kader van de ontwikkeling van visitatie.

Mogelijk komen thema's en aspecten van visitatie, zoals het zoeken naar optimale combinaties van visitatie en de lokale cyclus van prestatieafspraken, het anders inzetten van cijfers/scores (tellen-vertellen-verbeelden) of het verbinden van visitatie met andere verantwoordings- en toezichtsinstrumenten in een lokale Dag van de verantwoording hiervoor in aanmerking. Maar ook het verder uitwerken van 'maatschappelijk gesprek' en 'netwerkvisitation' - in instrumenten en werkwijzen - kan gebaat zijn bij een experimentele benadering, in pilots en proeftuinen of anderszins.

Experimenteren met visitatie levert ook een bijdrage aan de ontwikkeling van corporaties en netwerken. Zo gezien kan experimenteren worden ingezet om 'sectorleren' te ondersteunen, zoals bij de ontwikkeling van het lokale samenspel rondom prestatieafspraken (en realisatie) en bij de ontwikkeling van werkende methoden om complexe maatschappelijke vraagstukken op te pakken. Die maatschappelijke vraagstukken zijn urgenter en complexer dan ooit.

Tot slot: sowieso is experimenteren in de ontwikkeling van visitatie (zoals van zoveel) eigenlijk een must: het maakt het mogelijk om praktijk te verbinden met wetenschap en beleid en levert veel op: echt inzicht, levendigheid, mooie ontmoetingen, ontdekkingen en plezier.



Bijlage: Verantwoording van de visitatie-experimenten

In dit evaluatierapport zijn de bevindingen en reflecties uit de visitatie-experiment 'Vernieuwing maatschappelijk gesprek' respectievelijk 'De kracht van het lokale woonnetwerk' verwoord. In deze bijlage wordt ingegaan op de opzet en het verloop van de experimenten.

Maar eerst wordt hieronder een korte schets gegeven van de relevante context waarin de experimenten hebben plaatsgehad.

Context experimenten

Die context is relevant, want de experimenten staan niet op zichzelf en hebben mede de bedoeling om, samen met andere bouwstenen, richting te geven aan de ontwikkeling van visitatie. Voor een goede duiding van de bevindingen van de experimenten is inzicht in de context nodig.

Want, versterking en verdieping van het gesprek met en van de betrokkenheid en rol van maatschappelijke partners (belanghebbenden) bij visitatie én het betrekken van lokale netwerken in visitatie zijn ontwikkelrichtingen die nauw aansluiten bij de versterking van de maatschappelijke verankering van woningcorporaties, zoals door Woningwet en bedrijfstat worden beoogd. Op de inspiratiebijeenkomsten van de experimenten is daarom aandacht besteed aan de veranderende context en de mogelijke consequenties daarvan voor de ontwikkeling van visitatie:



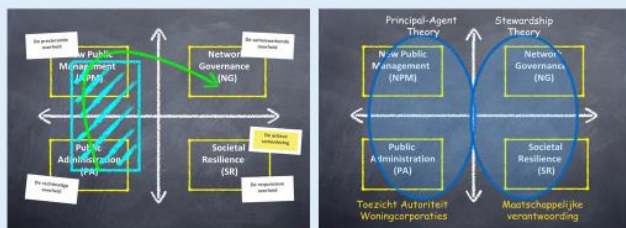
Veranderende context	Vernieuwing visitatie: ontwikkelingsrichtingen
• Woningwet 2015, o.a. • sterkere rol huurders en gemeenten • intensivering extern toezicht (Aw) • visitatie in wet opgenomen • Maatschappelijke ontwikkelingen, o.a. • zorg om maatschappelijke legitimatie corporatie • zoektocht naar '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	1. Investeren in rol en 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 en PnV • Aw zoekend naar rol; gebruikt visitatie in kader van risicogericht toezicht 4. Reductie informatie/toezichtslast waar mogelijk • overleg met Aedes en Aw • methodiek: o.a. PnV 5. Beter gebruik van visitatieresultaten: • lokaal (door alle betrokkenen, ook gemeente) • breder: visitatiebenchmark, good practices, analyse

Gedurende het experiment kristalliseerde die context van het experiment en van visitatie-in-ontwikkeling zich verder uit, zoals besproken in de Begeleidingscommissie van het experiment.



Belangrijke elementen in die veranderende context:

Ontwikkeling en positionering



(Bron: Martijn van der Steen, NSOB)

- Accent verleggen: functioneren netwerk & leefwereld
- Risico: 'hitting the target, missing the point'
- Extern toezicht: doen we de dingen goed? (interne besturing, wet, risico's)
- Visitatie: doen we de goede dingen? (public value: output ↔ outcome)



Wensen en zorgen corporaties visitatie



4



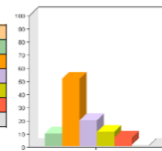
Corporaties over visitatie (peiling Aedes/VTW)

- Visitatie heeft toegevoegde waarde
- Onderscheidt zich vooral door horen belanghebbenden
- Doublures met extern toezicht:
 - Aw: interne governance (besturing, intern toezicht)
 - WSW: financiële continuïteit (doelmatigheid)
- Hoge kosten en informatielast

Ik vind dat visitatie een toegevoegde waarde heeft.

Antwoordmogelijkheid	Aantal	Percentage
Zeer mee eens	18	10%
Mee eens	93	51%
Neutraal	36	20%
Mee oneens	20	11%
Zeer mee oneens	12	7%
Geen mening	2	1%

Gemiddelde: 2.6 ± 1.1



Vanuit deze veranderende context kunnen in relatie tot de experimenten en de ontwikkeling van visitatie enkele conclusies worden getrokken:

- de noodzaak tot en urgentie van ontwikkeling van visitatie is gedurende het experiment manifester geworden, zowel vanuit (deelnemers aan) het experiment als vanuit partijen en op momenten in de context. Ook kwamen hierbij zaken naar voren die niet expliciet onderwerp van experiment waren, zoals het wel/niet/anders werken met cijfers binnen visitatie, de rol van de visitatiecommissie (beoordelaar of procesfacilitator; beoordelaar van wat?) en de afstemming met governance-audits/inspecties van de Aw. Dit zet(te) extra druk op de methodiekontwikkeling (tussentijds realiseren quick wins) en op het tijdig oogsten en van uitkomsten uit de experimenten, zoals in methodiek 6.0. De evaluatie van de Woningwet en van visitatie/SVWN creëerden daartoe een momentum (najaar 2018 en 2019)
- de ontwikkelingen van het experiment sluiten nauw aan bij de voorgestelde ontwikkelrichting van visitatie (zie onder andere peiling Aedes/VTW) en van maatschappelijke verantwoording in bredere zin (zie onder andere schema Martijn van der Steen op SVWN-symposium): een groter belang van een sterke betrokkenheid van direct-belanghebbenden (*societal resilience*) en een groter gewicht van hun beoordeling én een focus op maatschappelijke waarde. Een ander visitatie-experiment - de kracht van het lokale



woonnetwerk -kan ook bijdragen aan de gewenste ontwikkeling van visitatie (*networkgovernance*)

- de toegenomen belangstelling voor en opkomst van meervoudige samenwerkingen (organisatienetwerken) rondom prestatieafspraken en om complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen zorgen voor een grote behoefte aan zicht op de (maatschappelijke) bijdrage van corporaties in/aan deze netwerken. Visitatie kan hierin mede voorzien
- de ontwikkeling van visitatie krijgt gestalte via experimenten, maar parallel daaraan ook in trajecten van methodiekontwikkeling (6.0) en afstemming met partijen binnen en rondom SVWN, zoals met het College van Deskundigen/Raad van Toezicht/oprichters en met de Aw en andere experimentpartners (corporaties en visiterende bureaus) en de Begeleidingscommissie. Deze partijen ondersteunen in algemene zin een proactieve ontwikkeling van visitatie
- in de afrondingsfase van de experimenten vond ook de evaluatie van visitatie plaats in opdracht van het ministerie van BZK. De uitkomsten van deze evaluatie bevestigen de waarde van visitatie en bieden steun voor de ingezette ontwikkeling.

Deze context van visitatie heeft gezorgd voor extra dynamiek binnen en rondom het experiment, visitatie en SVWN. Voorbeeld daarvan is de opstelling van SVWN om gaandeweg binnen het experiment meer ruimte te geven voor anders visiteren, in het bijzonder waar het gaat om minder inzet op beoordeling van financiële aspecten, het afzien van het opstellen van prestatietabellen en het slim combineren van governance-beoordelingen in visitatie en door Aw. Ook werd gaandeweg het experiment duidelijk dat ontwikkeling van visitatie - verbetering van het bestaande instrument én een meer fundamentele herziening - dringend gewenst is. Gedurende het eerste experiment is, mede op basis van eerste uitkomsten uit het experiment, methodiek 6.0 ontwikkeld en experimentronde 2 ontworpen.

Verloop van de experimenten

Opzet van de experimenten

Er is bewust gekozen voor de experimentvorm om vernieuwing van visitatie te inspireren en beproeven. Daarbij werd ook bedacht dat experimenteren bijdraagt aan de levendigheid van en rondom ontwikkeling van visitatie; het kan zorgen voor positieve reuring.

De gekozen wijze van experimenteren betreft die van het exploratieve en generatieve experiment (tegenover het toetsende experiment), opgezet om ideeën, (nieuwe) inzichten te genereren, om van te leren. Het experiment kent daartoe een systematische opzet en is omgeven met waarborgen voor een goed verloop en het trekken van lessen. Zo zijn er vooraf een startnotitie en een experiment- en evaluatiekader opgesteld, net als handreikingen voor het indienen van een experimentvoorstel en voor de evaluatie ervan. Deze 'instrumenten' zijn ook daadwerkelijk gehanteerd.

De visitatie-experimenten hebben geen (quasi)wetenschappelijk pretentie en hebben vooral een generatieve functie. Dat betekent dat vooraf geen uitgebreide set van hypothesen ter toetsing is geformuleerd, maar er bewust voor gekozen is om ruimte te geven aan corporaties en visiterende bureaus om creativiteit in te brengen, binnen grenzen van een wettelijk geldige visitatie. Startnotities en goed bezochte inspiratiebijeenkomsten hebben vooraf de functie gehad om creativiteit te



genereren. Daarbij is overigens is wel gepoogd om uit de gehouden (evaluatie van) lokale visitatiepilots systematisch patronen en werkzame mechanismen te identificeren.

Stappen in het experiment vernieuwing maatschappelijk gesprek

In het experiment zijn de volgende stappen gezet:

1. opstellen startnotitie door SVWN (experimentbegeleider, maart 2017)
2. inspiratiebijeenkomst: richten en inrichten experimenten met belangstellenden (april 2017)
3. opstellen experimentkader en handreiking experimentvoorstel (voorjaar 2017)
4. installatie/overleggen Begeleidingscommissie (voorjaar/zomer 2017, voorjaar/najaar 2018)
5. werven experimentdeelnemers, opzetten en toetsen experimenten (zomer/najaar 2017)
6. uitvoeren en begeleiden lokale experimenten (zomer 2017 - begin 2019)
7. opstellen evaluatiekader en handreiking evaluatie (najaar 2017)
8. monitoring en evaluatie lokale experimenten (najaar 2017 -begin 2019)
9. opstellen en opleveren evaluatierapport (september/oktober 2018)
10. actualiseren/aanvullen evaluatierapport op basis van pilot Havensteder/Pentascopie (juni 2019).

Stappen in het experiment De kracht van het lokale woonnetwerk

In dit experiment zijn de volgende stappen gezet:

1. oriëntatie 'netwerkvisitatie' (experimentbegeleider/SVWN, begin 2018)
2. opstellen startnotitie door SVWN (experimentbegeleider, maart 2018)
3. inspiratiebijeenkomst: richten en inrichten experimenten met belangstellenden (mei 2018)
4. opstellen experimentkader en handreiking experimentvoorstel (mei 2018)
5. overleggen Begeleidingscommissie¹¹ (najaar 2018, voorjaar 2019)
6. werven experimentdeelnemers, opzetten/toetsen experimenten (najaar 2018 - zomer 2019)
7. uitvoeren en begeleiden lokale experimenten (najaar 2018 - eind 2019)
8. opstellen handreiking evaluatie (najaar 2018)
9. monitoring en evaluatie lokale experimenten (medio 2018 - begin 2020)
10. reflectiebijeenkomst netwerkvisitatie (juni 2019)
11. workshop netwerkvisitatie op VTW-symposium (september 2019)
12. opstellen en opleveren evaluatierapport (februari/maart 2020)
13. afronding visitatie-experimenten, bespreking met betrokkenen en belangstellenden (25 maart 2020).

Belangstelling en deelname experimenten¹²

De belangstelling voor de experimenten was vanaf het begin duidelijk aanwezig bij zowel corporaties als ook visiterende bureaus. Enkele andere corporaties en bureaus meenden dat een deel van de beoogde meerwaarde ook kon worden behaald zonder deelname aan het experiment, bijvoorbeeld door het toepassen van een andere werkwijze met meer aandacht voor het betrekken van belanghebbenden en voor het gesprek. Overigens kan hierbij ook een rol spelen dat enkele visiterende bureaus minder belang hechten aan het experiment en dat in oriënterende gesprekken met de corporaties hebben laten doorklinken. Van de vijf visiterende bureaus hebben drie bureaus deelgenomen aan de experimenten: Pentascopie, Raeflex en Cognitum.

¹¹ Ook bij dit experiment is de Begeleidingscommissie, zij het minder intensief, betrokken geweest

¹² Deelname aan het experiment stond open voor woningcorporaties die op de rol stonden voor een reguliere visitatie



Planning en begeleiding experimenten

De doorlooptijd van beide experimenten is langer gebleken dan vooraf gedacht en gepland, zowel van de lokale experimentele visitaties als van het experiment als geheel. Met name de inrichting van de lokale experimenten en de besluitvorming daarover binnen corporaties kosten meer tijd dan in een reguliere visitatie. Ook waren de startmomenten van de lokale experimenten meer gespreid in de tijd dan vooraf gepland. Tenslotte speelde ook de mogelijkheden tot uitstel van visitatie een rol, met name bij het tweede experiment.

Op enkele momenten gedurende de experimenten is overleg gevoerd met de Begeleidingscommissie. Ook is het College van Deskundigen tussentijds op de hoogte gesteld. Bij het experiment De kracht van het lokale woonnetwerk is halverwege een reflectiebijeenkomst met experts en bijzondere belangstellenden in netwerkvisitatie georganiseerd.

Evaluatie van de experimenten

De evaluatie van de visitatie-experimenten is grotendeels verlopen conform het vooraf opgestelde evaluatiekader en de handreiking voor evaluatie van individuele experimentele visitaties.

Vraagstelling evaluatie

Kernvraag van de evaluatie is: *leiden de experimentele aspecten binnen het visitatie-experiment tot een zodanige grotere (ervaren) toegevoegde waarde van visitatie voor corporatie, belanghebbenden en/of samenleving als geheel dat ze 'vertaling' verdienen in de ontwikkeling van visitatie?*

Deze kernvraag is voor beide experimenten uitgewerkt in deelvragen met betrekking tot:

1. Herkenbaarheid visitatie-experiment
 - is het experiment (goed) zichtbaar/herkenbaar in het visitatierapport of (ook) in andere concrete resultaten/producten, zoals een maatschappelijke reactie?
2. Succes en opbrengst visitatie-experiment (mede op basis van goedgekeurd experimentvoorstel)
 - zijn de experimentele doelen/aspecten van de visitatie geslaagd? Ervaren corporatie en belanghebbenden een toegevoegde waarde voor henzelf en/of voor de samenleving?
 - wat zijn de belangrijkste opbrengsten van het visitatie-experiment voor betrokken partijen en voor de (mogelijke) ontwikkeling van visitatie?
 - welke niet-beoogde of -verwachte effecten/opbrengsten (bijvangst) zijn er?
 - welke (experimentele) zaken dragen vooral bij aan de (extra) opbrengsten/effecten? Wat is de werking van deze zaken waardoor de opbrengsten worden gerealiseerd?
3. Herhaalbaarheid en verduurzaming aanpak van experiment in visitatie(methodiek)
 - is het wenselijk om de experimentele aanpak te vertalen in reguliere visitatie?
 - onder welke condities is de aanpak, de opbrengsten en het succes herhaalbaar? Wat is nodig om de aanpak en opbrengsten te verduurzamen? zijn er ook contra-indicaties?
4. Mogelijke implicaties voor visitatie
 - betekenis en positionering visitatie: welke mogelijke implicaties heeft de nieuwe aanpak en opbrengsten voor de betekenis en positionering van visitatie? Denk aan onafhankelijk, extern, gezaghebbend; aan (anders) verantwoorden, leren, beoordelen, onderzoeken;



- (andere) posities en rollen voor en relaties tussen betrokken partijen (inbedding); ander object; (andere) effecten, impact; (andere) relatie met (formeel) toezicht en wetgeving?
- methodiek in ruime zin: welke mogelijke implicaties heeft de nieuwe aanpak/opbrengsten voor de inrichting van de methodiek, dat wil zeggen voor het visitatieproces, het kernmodel, de producten (ander rapport, andere producten), gehanteerde werkwijzen, de positie en rol van visiterende bureaus (en relatie met corporaties, belanghebbenden en SVWN)?
 - methodiek in enge zin: welke mogelijke implicaties heeft de nieuwe aanpak voor de methodiek, dat wil zeggen voor het kernmodel, voor het visitatierapport en voor de vormgeving van de onderdelen van de methodiek?
5. Overige observaties en reflecties
- Welke andere observaties en reflecties zijn er naar aanleiding van het experiment?
6. Communicatie
- Welke boodschap over (de uitkomsten van) de experimentele visitatie willen we meegeven aan andere corporaties, belanghebbenden en andere betrokkenen en belangstellenden?

Verschillende partijen hebben in de evaluatie van de experimenten een (eigen) rol vervuld.

De experimentdeelnemers, te weten corporatie, hun belanghebbenden en visiterende bureaus stelden voornamelijk vast of sprake is van (voldoende) toegevoegde waarde van de experimentele aspecten in hun lokale visitatie-experiment voor corporatie, belanghebbenden/partners en samenleving. Hun ingediende en goedgekeurde experimentvoorstel bood daarbij in belangrijke mate de basis voor hun evaluatie, daarbij aangevuld met evaluatievragen die een bredere evaluatie ten behoeve van de ontwikkeling van visitatie mogelijk maakten.

De begeleidingscommissie van het visitatie-experiment beantwoordde de vraag of het visitatie-experiment als geheel (en welke experiment-aspecten in het bijzonder) bijdraagt (bijdragen) aan de bedoeling en formuleerde mogelijke implicaties voor de ontwikkeling van visitatie.

De experimentbegeleider droeg zorg voor een systematische evaluatie van de visitatie-experimenten waaraan alle betrokken partijen een eigen bijdrage hebben kunnen leveren (onder andere met het evaluatiekader, een handreiking voor evaluatie door de experimentdeelnemers en met evaluatie-overleggen) en stelde op basis daarvan deze rapportage voor SVWN op. In de rapportage wordt de kernvraag van de evaluatie beantwoord, inclusief (mogelijke) implicaties voor de positionering en vormgeving van het visitatie-instrument.

SVWN (College van Deskundigen, bestuur, Raad van Toezicht en oprichters) kan deze rapportage (uitkomsten van de experimenten) benutten bij de verdere ontwikkeling van visitatie.

De evaluatie van het visitatie-experiment heeft gestalte gekregen in de volgende stappen:

1. opstellen (en vaststellen) evaluatiekader en handreiking evaluatie voor deelnemers door experimentbegeleider (en SVWN)
2. per lokaal visitatie-experiment: opstellen visitatierapport door visiterend bureau.
Beoordeling door experimentbegeleider: is experiment en zijn nieuwe elementen en opbrengsten hierin voldoende zichtbaar?



3. per lokaal visitatie-experiment: opstellen evaluatieverslag door corporatie en visiterend bureau in samenwerking met de experimentbegeleider (in evaluatiegesprek), met beoordeling van het evaluatieverslag: geeft het verslag antwoorden op evaluatievragen? Tevens opstellen communicatiebericht over lokale experimentuitkomsten
4. opstellen concept-evaluatierapport voor experimenten als geheel, met observaties en reflecties door experimentbegeleider
5. bespreking concept-evaluatierapport in Begeleidingscommissie
6. oplevering rapportage visitatie-experimenten door experimentbegeleider aan SVWN
7. presentatie uitkomsten visitatie-experimenten en bespreken implicaties voor ontwikkeling van visitatie met betrokkenen (afronddende reflectiebijeenkomst)
8. formuleren zienswijze op ontwikkeling visitatie SVWN.

Bewijsvoering in de experimenten

Op basis van diverse bestanddelen van de evaluatie (zie hiervoor) kan gesproken worden van een systematische evaluatie van het experiment, zowel op lokaal niveau als voor het gehele experiment. De uitkomsten hebben zeggingskracht voor de ontwikkeling van visitatie. Toch zijn er zaken die de bewijsvoering binnen het experiment relativeren:

- zo is er geen sprake van een volstrekt onafhankelijke en objectieve evaluatie. De opsteller van het evaluatierapport is nauw betrokken bij het experiment als geheel als ook bij de lokale experimentele visitaties
- Verder zijn de uitkomsten in dit rapport gebaseerd op 17 lokale experimentele visitaties met daarbinnen bovendien een grote variatie in aanpakken. Voor wat betreft de gemeenschappelijke kenmerken van de experimenten kunnen daarom stelligere conclusies worden getrokken dan voor de meer verschillende aanpakken met soms N=1
- De opzet van het experiment is quasi-experimenteel: er is geen sprake van een klassieke experimentopzet met voor- en nametingen en controlegroepen. Dat maakt het met zekerheid (causaal) toeschrijven van opbrengsten aan verschillende aanpakken onmogelijk. Overigens is een dergelijke mate en wijze van bewijsvoering ook niet gebruikelijk en passend bij innovatieve projecten, zeker niet in maatschappelijke experimenten. We zoeken hier daarom naar plausibiliteit en naar de kracht van het verhaal in de vorm van (aan)sprekende voorbeelden en in de dialoog met en waardering door betrokken partijen (naar analogie met PvB binnen visitatie is sprake van 'Evaluatie volgens belanghebbenden')
- Tenslotte kunnen voor wat betreft de meerwaarde van de experimentele aanpak specifiek voor belanghebbenden van corporaties beperkter conclusies worden getrokken dan voor wat betreft de meerwaarde voor corporaties. In de eerste plaats omdat belanghebbenden lastig de experimentele visitatie-aanpak kunnen onderscheiden van de reguliere. Ook is de vraag niet altijd heel expliciet en systematisch aan belanghebbenden voorgelegd (onder meer omdat in het experiment al een groot beroep is gedaan op belanghebbenden en corporaties hen niet wilden overvragen).

Deze beperkingen in acht nemende, blijft het heel goed mogelijk tot aannemelijke, navolgbare observaties en reflecties te komen. De systematische aanpak en de nauwe betrokkenheid van diverse partijen —corporaties, visiterende bureaus, belanghebbenden, Begeleidingscommissie,



experimentbegeleider en SVWN-team - zorgen voor (intersubjectieve) conclusies met zeggingskracht.
Uit de lokale experimenten - evaluatiegesprekken en -verslagen vormen daarvoor de belangrijkste
pijlers - komen rode draden (patronen) naar voren die het individuele lokale experiment overstijgen
en daarmee 'voorbeeldig' kunnen zijn voor visitatie in het algemeen.