

Opdracht van het netwerk

- ▶ Alle uitvoerende professionals, leden van de stuurgroep, of andere betrokkenen dragen individueel en als netwerk de opdracht met passie uit. Ontwikkelpunt is om nog meer mensen en organisaties buiten het directe netwerk mee te nemen in de opdracht (al is daar in de afgelopen periode veel vooruitgang op geboekt) en de interne grenzen in de eigen organisaties te slechten.



Doelen en resultaten

- ▶ De resultaten die worden behaald zijn in lijn met de opdracht. Op casusniveau worden creatieve, passende, organisatie-overstijgende maatwerkoplossingen gerealiseerd. Ontwikkelpunt is dat de resultaten op geaggregeerd niveau worden besproken en geanalyseerd en dat er conclusies/acties aan worden verbonden.



Thuis in de wijk ondersteboven

- ▶ Het netwerk heeft een gedeelde en effectieve werkwijze om burgers van 's-Hertogenbosch een maatwerkoplossing te bieden, als de reguliere zorg vanuit één organisatie geen passend antwoord heeft. Het netwerk is aanjager van 'grensontkennend' samenwerken in de gehele stad.

Zayaz wordt gezien als een belangrijke partner in het netwerk. Door haar inhoudelijke bijdrage, maar nog meer als voorbeeld in de manier waarop ze samenwerkt om voor de bewoner resultaten te realiseren.

De commissie is 'ondersteboven' van de resultaten die het netwerk realiseert. Zowel op casusniveau als de manier waarop er wordt samengewerkt.

[Lees verder](#)

Organisatie en samenwerking in het netwerk

- ▶ Het netwerk toont lef en bijt zich vast in complexe vraagstukken. Complexiteit wordt gezien als uitdaging en niet als beer op de weg. Er wordt samengewerkt door elkaar te ontmoeten met de casuïstiek midden op tafel. Een casus is niet van één inbrenger, maar van iedereen. En dat is heel krachtig. De gekozen methodiek geeft veel stevigheid aan de samenwerking van het netwerk.

De organisatie van het netwerk was passend bij de (project)fase waarin het netwerk zich bevond. Ontwikkelpunt is dat het tijd is om de organisatievorm aan te passen aan de wens om de werkwijze uit te breiden en te bestendigen (in de hele stad).



Bijlagen:

[Lees verder](#)

Corporatie in het netwerk

- ▶ Zayaz is een van de aanjagers van de samenwerking in Thuis in de Wijk. De medewerkers hebben een ruim mandaat om tot voor de klant geschikte oplossingen te komen. Zayaz krijgt van haar partners veel waardering voor de manier waarop ze bevologen blijft en de rol van trekker invult. Zayaz wordt gezien als een drager en initiator van de samenwerking. Het zijn voorbeelden die naadloos aansluiten bij de strategie en visie, de bedoeling, van Zayaz.



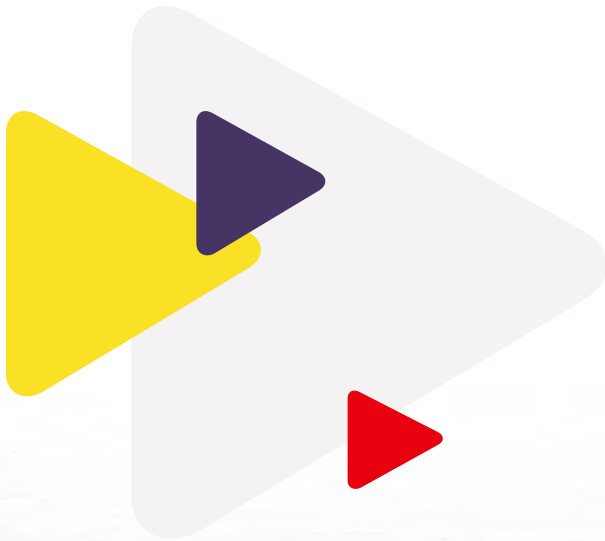
[Lees verder](#)

Governance en legitimering van het netwerk

- ▶ Thuis in de Wijk is geen formele organisatie maar eerder een ontmoetings- en werkplaats. Deelnemers aan het netwerk Thuis in de Wijk doen dat vanuit hun eigen organisatie en hebben een ruim mandaat. Er wordt bewust niet gestuurd op taakstellingen of financieel resultaat. Hoe de bewoners worden ondersteund is continu onderwerp van gesprek. De vijf vuistregels zijn sturend, deze worden toegepast. Het netwerk is stevig en breed gelegitimeerd. Ontwikkelpunt is dat het met elkaar leren veel breder ingezet kan worden in de eigen organisatie, in andere netwerken en de stad.



[Lees verder](#)



VISITATIERAPPORT THUIS IN DE WIJK

In opdracht van Zayaz
Periode 2017 - 2021

THUIS IN DE WIJK

Inhoudsopgave

5 Recensie

9 HOOFDSTUK 1
Opdracht van het netwerk

11 HOOFDSTUK 2
Doelen en resultaten

14 HOOFDSTUK 3
Organisatie en samenwerking in het netwerk

17 HOOFDSTUK 4
Governance en legitimering van het netwerk

19 HOOFDSTUK 5
De corporatie in het netwerk

21 HOOFDSTUK 6
Representativiteit

► Inleiding

De visitatie

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Thuis in de Wijk, waarin Zayaz een stevige rol heeft. Deze visitatie is een van de experimenten in het kader van 'Rijker visiteren met meer impact' van SVWN en daarom zien deze visitatie en dit rapport er anders uit dan gebruikelijk. De visitatie omvat de periode 2017 tot en met 2021 en is uitgevoerd door Pentascope in de periode van maart tot en met november 2022. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs, voorzitter, Eef Nibbelink en Wouter Rohde, visitatoren.

Experiment

Zayaz heeft, samen met Tiwos uit Tilburg en Pentascope, een experiment ontwikkeld om de visitatie te richten op een gebiedsgericht netwerk waarin de corporatie opereert. De experiment-beschrijving is in de bijlage opgenomen. Beide corporaties zien dat sommige vraagstukken dusdanig complex zijn dat geen enkele organisatie ze alleen kan oplossen: de zogenaamde wicked problems. In toenemende mate werken zowel Zayaz als Tiwos met andere maatschappelijke organisaties samen in organisatienetwerken. Een noodzakelijke, maar tegelijk ook een relatief nieuwe en complexe manier van organiseren, waarin de leerpotentie groot is. Deze visitatie, in de vorm van een zelfevaluatie van het netwerk, moet onder andere leerpunten opleveren voor:

- de sturing op het bestuurlijk-strategische en het professioneel-operationele niveau, en ook voor de onderlinge verbinding;
- de vraag of netwerkvisitatie als alternatief toezichts-en verantwoordingsinstrument kan dienen;
- de vraag of visiteren van een netwerk en dus een deel van de inspanningen en resultaten een exemplarisch beeld van de corporatie kan opleveren?

Als visitatiecommissie hebben we dit experiment met veel plezier gedaan. Omdat het visitatiestelsel niet toepasbaar is op dit netwerk hebben we vooraf een waarderingskader gemaakt. Met een aantal mensen van Zayaz en collega-corporatie Tiwos, de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland, onderzoekers naar Netwerk-Governance van Tilburg University en collega visitatoren hebben we nagedacht over dit kader. In het gesprek daarover kwamen dezelfde lijnen naar voren die we ook in deze visitatie hebben ervaren. Hoe concreet kun en wil je zijn over de resultaten en waar stuur je (anders) op? Het vooraf geformuleerde kader hebben we werkenderwijs aangepast en bijgesteld. Het is tenslotte een experiment. Het waarderingskader ontwikkelen we verder.

Ook in de aanpak van de visitatie zijn we anders te werk gegaan. Met een kerngroep, bestaande uit medewerkers van Zayaz, een drietal belangrijke partners uit het netwerk en de visitatiecommissie, onderzochten we samen het netwerk. Dat deden we in een 24 uur-sessie waarin op gezette momenten anderen aansloten. Zo zijn we in gesprek gegaan met professionals uit het netwerk, de stuurgroepleden en de bestuurder en de raad van commissarissen van Zayaz. Om het functioneren van het netwerk in brede zin te onderzoeken hebben we niet alleen gesprekken gevoerd. We hebben ook geluisterd naar de verhalen van de eigenaar van een bed and breakfast waar regelmatig kwetsbare mensen, die tijdelijk onderdak nodig hebben, verblijven. We zijn op bezoek geweest bij een hostel waar Reinier van Arkel en Novadic-Kentron samen een woonvoorziening runnen voor dak- en thuislozen met verslavings- en psychiatrische problematiek. En de 24 uur-sessie vond plaats in Wijkwerkplaats Oost, een centrale plek in de wijk waar het netwerk elke dinsdag bijeenkomt. Een waardevolle aanvulling en het bracht de leefwereld iets dichterbij de visitatie.

Zayaz

Zayaz huisvest ongeveer 30.000 mensen in 13.000 woningen in de regio 's Hertogenbosch. Zayaz werkt aan goed wonen voor een groeiend aantal huishoudens in 'alle soorten en maten'. De missie luidt: via goede woningen en vitale, aantrekkelijke wijken willen we mensen mee laten doen in en aan de samenleving. De missie omschrijft de bijdrage van Zayaz aan een hoger doel: het meedoen van mensen. Dat is de drijfveer van Zayaz voor het dagelijks doen en laten. En impliceert daarmee het belang dat de corporatie hecht aan samenwerking met hun partners. Het vertrekpunt van Zayaz is een eigen woning, een eigen plek, als voorwaarde voor 'leven' en 'erbij horen'. Het ondernemingsplan 2021 – 2025 draagt dan ook de titel 'Samen uit, Samen thuis'. In het position paper schrijft Zayaz over wat ze kan bijdragen als onderdeel van het geheel. "We kunnen de woondroom 2030 alleen waarmaken, als ieder zijn aandeel levert. En als we met elkaar waar nodig bereid zijn over de grenzen van de eigen belangen en de eigen kosten- en batensom heen te kijken. Met als doel om de stad en de huurder optimaal te dienen. Zo kijken wij naar de opgave van nu en straks". Zayaz heeft hier in de voorafgaande jaren ook aan gewerkt, onder andere met de Bossche Bond en het brede Bossche woonlastennetwerk.

Voor Zayaz is Thuis in de Wijk een netwerk dat naadloos aansluit bij haar inhoudelijke ambities uit het ondernemingsplan. Het netwerk gaat door de wijziging in de financiering een zekerere toekomst tegemoet en het is zinvol voor alle betrokkenen om terug te kijken en vooruit te leren. Vooraf aan de visitatie hebben we verkend of en waarom Thuis in de Wijk een geschikt netwerk is om te onderzoeken. Allereerst bestaat het al een aantal jaren, het raakt de primaire processen van Zayaz en er heeft in de afgelopen periode een ontwikkeling in plaats gevonden van een projectaanpak naar een breder gedragen werkwijze in de stad.

Thuis in de Wijk

Thuis in de Wijk is aanjager van 'de Bossche aanpak': een werkwijze die steeds herkenbaarder en breder gedragen wordt in de stad. Daarin organiseren ketenpartners zich in netwerkorganisaties rond gedeelde urgente vraagstukken. Door deze vanuit meerdere domeinen en organisaties op te pakken, worden er betere en bestendige oplossingen voor bewoners bereikt. Thuis in de wijk richt zich op burgers van 's-Hertogenbosch met een psychische kwetsbaarheid voor wie de reguliere zorg vanuit één organisatie geen passend antwoord heeft en een maatwerkaanpak dus nodig is.

Thuis in de Wijk (TIDW) is in 2019 ontstaan als project Thuis in Zuid-Oost. Het was een doorontwikkeling van de kanteling van het beschermd wonen (meer mensen zelfstandig wonend in de wijken en minder intramuraal). De eerste twee jaar was Thuis in Zuid-Oost een project met een subsidie van ZonMw voor de kosten van de projectleiding. Deelnemende organisaties waren Reinier van Arkel (GGZ), de gemeente Den Bosch, Novadic Kentron (verslavingszorg), Cello (voor mensen met een verstandelijke beperking), Farent (welzijn) en de Bossche woningcorporaties Zayaz, Brabant Wonen en Joost.

In 2020 is besloten het project voort te zetten. De ambitie van Thuis in de Wijk is dat de werkwijze van TIDW de standaard wordt in de Bossche regio: doen wat nodig is vanuit de vraag van de bewoner. Na een jaar waarin de financiering een zoektocht was (en waarin uiteindelijk de Godshuizen een tijdelijke subsidie verstrekten) is vanaf 2022 de financiering voor een periode van 4 jaar geregeld via de gemeente Den Bosch. Op de gemeenschappelijk ambitie werken de organisaties vanuit hun eigen domein samen. Om zo te zorgen dat inwoners/burgers zo weinig mogelijk last hebben van organisatiegrenzen en om

te komen tot passende oplossingen op het terrein van wonen, zorg, werk, inkomen en leefomgeving. Iedere organisatie heeft hierin de verantwoordelijkheid om het gedachtegoed van deze werkwijze meer en meer ook in de eigen organisatie te laten landen. Alle organisaties staan volledig achter de kernboodschap van TIDW. TIDW hanteert daarbij de volgende vuistregels:

1. Goed wonen en een veilig thuis (iedereen een dak),
2. Gezonde financiën en geen onnodig financieel gedoe,
3. Een waardevolle daginvulling en doen wat bij iemand past,
4. Goede ondersteuning die echt bij iemand past, en
5. Een fijne leefomgeving voor en met iedereen.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt:

- De poster met de beoordeling in het kort en per onderwerp een QR-code die verwijst naar de tekst in het rapport.
- Het rapport bestaat uit de volgende hoofdstukken.
 - Recensie (pagina 5)
 - Hoofdstuk 1: Opdracht van het netwerk (pagina 9)
 - Hoofdstuk 2: Doelen en resultaten (pagina 11)
 - Hoofdstuk 3: Organisatie en samenwerking in het netwerk (pagina 14)
 - Hoofdstuk 4: Governance en legitimering van het netwerk (pagina 17)
 - Hoofdstuk 5: Corporatie in het netwerk (pagina 19)
 - Hoofdstuk 6: Representativiteit (pagina 21)



Recensie



Thuis in de Wijk ondersteboven.....

“Weten jullie hoeveel mensen uit het netwerk er komende donderdagmiddag bij zullen zijn?” was onze herhaaldelijke vraag voorafgaand aan de 24 uur-sessie in het kader van het experiment visitatie van het Netwerk Thuis in de Wijk. “Komt goed, het staat in de app aan iedereen”. “Kun je ons een lijstje geven met de namen?”

Een voorbeeld van een ontmoeting of botsing tussen de wereld van vertrouwen en de wereld van control in deze visitatie. Het is goed gekomen. Wij waren blij verrast. Er waren die middag ongeveer 21 mensen uit het netwerk die mee praatten over de opdracht, de organisatie, de doelstellingen en de resultaten en de manier waarop zij samenwerken. Tien meer dan verwacht. Die middag, als onderdeel van een 24 uur-sessie waarin we het netwerk van verschillende kanten en op verschillende manieren hebben onderzocht, was het grootste bewijs voor de meerwaarde van het netwerk Thuis in de Wijk. 21 verschillende professionals uit diverse organisaties die, op dezelfde manier en met andere accenten, en met heel veel energie delen hoe zij de casuïstiek met elkaar oppakken.

Pas aan het eind van de 24 uur-sessie realiseerden wij ons als visitatiecommissie dat de vraag naar aantallen deelnemers en de bewijslast (het krijgen van een lijstje) als een voorbeeld van de voortdurende noodzaak tot bewijzen kan worden ervaren. Het netwerk wil graag dat de gehanteerde methodiek en de successen die ze daar mee behalen als ‘gezaghebbend’ gezien worden en dat ze een aantal basale feiten niet meer steeds opnieuw hoeft te bewijzen.

Als visitatiecommissie zijn wij erg onder de indruk van de uitvoerende professionals in het netwerk. De methodische manier waarop ze structuur geven aan hun werk en het vinden van oplossingen dwingt respect af. Kern van wat ze doen is naar het vraagstuk, de persoon zelf en de beste oplossing kijken en de regels en financiering niet leidend te laten zijn. Er is een gedeelde en effectieve manier van werken met elkaar ontwikkeld. In een app worden de voortgang en de resultaten van de casussen bijgehouden. Er is een grote groep professionals, uit verschillende organisaties, die elkaar iedere week ontmoeten en werken aan oplossingen voor mensen. Die met elkaar hierin ontwikkelen en verbeteren. En resultaten boeken: voor mensen, voor de maatschappij en financieel.

We zien dat er soms spanning ontstaat als een oplossing door partners uit het netwerk als normatief gezien wordt. Maatwerkoplossingen zijn vaak uitzonderingen op de regel. Zo is het voorgekomen dat een hulphond een goede oplossing voor iemand leek. Dat botste met het besluit in de gemeente Den Bosch om geen hulphonden te financieren. De door Thuis in de Wijk voorgestelde uitzondering op die regel werd niet direct omarmd. Dan moet Thuis in de Wijk van goeden huize komen om van die ‘regel’ af te wijken. Dan voelt het alsof het systeem en de regels ook voor Thuis in de Wijk tegenwerken.

Zeker in de beginperiode heeft het netwerk veel werk moeten stoppen in het bewijzen van de effecten van deze aanpak. De (toekomstige) financier en de omgeving vroegen daar ook om. In die fase heeft de projectgroep een grote faciliterende rol genomen en het gedachtegoed en de uitgangspunten met kracht op allerlei plekken uitgedragen.

Geaggregeerd

De organisatie van het netwerk kent drie lagen: het uitvoerend netwerk, de projectgroep en de stuurgroep. De inrichting en structuur van het uitvoerend netwerk zijn stevig en gebaseerd op de methode en niet op hiërarchie, rollen, taken en verantwoordelijkheden. Er is regelmaat in de ontmoeting en de methodiek geeft houvast voor wát professionals bespreken en hōe ze dat doen. De uitvoerende professionals worden steeds beter in wat ze doen. En daar zit tegelijk een dilemma; als je steeds beter weet hoe je los van regels en financiering zaken kunt oplossen, kan het zo zijn dat je het systeem niet meer aankaat, omdat je bedreven wordt in het ‘omzeilen’. Daar ligt een belangrijke rol voor de projectgroep en de stuurgroep. In de afgelopen periode heeft de projectgroep hard gewerkt aan het uitdragen en delen van het gedachtegoed en de werkwijze van het netwerk. Dat vraagt immers van de deelnemende organisaties dat ze elkaar begrijpen en elkaars vraagstukken en ook regels goed kennen. Daar is op alle niveaus veel in geïnvesteerd. Het is die investering en het begrip voor elkaar dat het netwerk krachtig en succesvol maakt. Een voorbeeld: Waar het eerst ondenkbaar was dat Weener XL een uitkering zou verlenen aan iemand zonder vast woonadres, kan dat nu met één telefoontje geregeld zijn als dat nodig is. De projectgroep en de stuurgroep hebben met het investeren in de relatie en het blijven delen en ontwikkelen van het gedachtegoed een belangrijke basis gecreëerd voor de netwerksamenwerking. Als visitatiecommissie kunnen wij deze investering niet ‘bewijzen’, wel hebben we de effecten ervan gevoeld in de gesprekken.

Wat de visitatiecommissie minder heeft gezien, is hoe en of de projectgroep de casuïstiek op een geaggregeerd niveau onderzoekt. Of ze rode lijnen ontdekt, daar conclusies aan verbindt en deze conclusies agendeert op lokale, politieke of andere agenda's en binnen de eigen organisaties. En zo met elkaar de methodiek verbetert en aanpast. Daarvoor is het nodig om uit de hectiek van alledag te stappen. Bespreken-concluderen-leren-oplossen is nog geen vanzelfsprekende werkwijze. Het is ook de rol van de projectgroep om dat aan te jagen. Die kan ze in deze fase van de ontwikkeling van het netwerk nadrukkelijker nemen.

De stuurgroep bestaat uit de bestuurders van de aangesloten organisaties. De inzet van de stuurgroep is tot nu toe vooral gericht geweest op het creëren van benodigde ruimte voor de professionals. Zodat ze in het netwerk en in de eigen organisatie buiten de gebaande paden oplossingen te kunnen realiseren. De stuurgroep heeft bijgedragen aan de structurele financiering voor het netwerk en het aanwenden van middelen om deze oplossingen mogelijk te maken. Ook hier geldt dat de stuurgroep vanuit haar rol een volgende stap kan zetten door op haar beurt de conclusies uit het leren op het geaggregeerde niveau breder en nadrukkelijker te agenderen.

De vervolgstappen voor het netwerk zijn wat betreft de visitatiecommissie:

- veel meer (stimuleren om te) bevragen op conclusies uit het geaggregeerd niveau en daarvan leren en acties aan verbinden;
- onderzoek en bespreek wat de volgende stap in de organisatie van het netwerk is (stuurgroep, projectgroep, uitvoerend netwerk) zodat deze past bij het nog verder verbreden en verduurzamen van de werkwijze;
- verstevig de verbinding tussen de verschillende lagen in het netwerk en tussen én binnen organisaties;
- bepaal wat je als netwerk vastlegt aan de hand van de vraag: Wat helpt bij de legitimatie en het vergroten van de resultaten van het netwerk?
- de interactie tussen de bestuurders onderling te intensiveren;
- op stuurgroep niveau invulling geven aan de rol om het gedachtegoed uit te dragen in de eigen organisaties en zo de beweging te verbreden;

Leervragen Thuis in de Wijk

Zayaz heeft de leervragen van het netwerk opgehaald en weergegeven in de position paper. Iedereen is nieuwsgierig naar de mogelijkheden om door te ontwikkelen. Hoe borgen de partijen dat het gedachtegoed van Thuis in de Wijk breed wordt uitgedragen en omarmd in de stad? Wat te doen en te laten om de beweging groter te maken? Wat is nodig om uit het project-denken te

komen en de aanpak te verduurzamen, ook in financiële zin? Anderzijds is het netwerk benieuwd naar de werkzame bestanddelen in de samenwerking. Wat gaat goed en welke succesfactoren? Van welke gebeurtenissen en momenten kunnen Zayaz en het netwerk leren? Wat waarderen professionals in de manier van werken en wat is het belang van de bewoner/huurder? En specifiek voor Zayaz: hoe verankert de corporatie het werken in netwerken in de governance?

De kerngroep heeft bij aanvang van de 24 uur een aantal vragen toegevoegd. Heel specifiek was het netwerk benieuwd naar wat personele wisselingen van moederorganisaties met het netwerk en de werking daarvan doen. En of er landelijk legitimatie voor het netwerk is. Kan deze manier van werken input leveren voor systeemwijzigingen of wetswijzigingen? Deze laatste twee vragen hebben we in de visitatie zelf niet expliciet kunnen beantwoorden. Mogelijk komen deze naar aanleiding van dit rapport wel weer op tafel.

Verbeterpunten volgens het netwerk zelf aan het eind van de 24 uur-sessie

- Meer ontmoeting organiseren en het gedachtegoed en de werkwijze uitdragen in de eigen organisaties.
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen in alle lagen van het netwerk.
- Het gat tussen organisatielogica en uitvoeringslogica moet gedicht worden. Daarvoor moet het schuren, en dat gaat niet vanzelf, dat moet je organiseren.
- Met elkaar leren en op een andere manier kijken naar oplossingen. Rode draden beter vertalen in eigen organisaties en verankeren. Daar structuur in aanbrengen.
- Vanuit het praktisch handelen met elkaar trainen en leren op Thuis in de Wijk niveau en het Bossche samenwerkingsniveau. Het gaat veel meer over cultuur dan over systemen.
- Versnellen in het verbreden van de aanpak vergt vragen stellen en kritisch zijn naar elkaar. Dat kan meer.
- Cultuur veranderen: van wantrouwen naar vertrouwen richting inwoners.
- Impact op samenlevingsniveau mag meer zichtbaar zijn. Tellen en vertellen! Anders verantwoorden, andere rapportages maken. Het moet overall doorsijpelen. Netwerk mag meer laten zien waarom ze er is, en wat ze bereikt.
- De stuurgroep kan veel meer doen om ervoor te zorgen dat de uitvoering minder last heeft van beleid, systemen en regels.
- Toezichthouders kunnen breder kijken dan eigen organisatie.
- Hoe kunnen we voor elkaar krijgen dat er voor goede oplossingen, niet alleen vanuit het netwerk, structureel in de stad middelen ter beschikking zijn, gebaseerd op vertrouwen en het goede in mensen.

- Elkaar inspireren, elkaar vasthouden onderweg en elkaar aanspreken waar nodig. Op alle niveaus nodig.

Wat er ook is:

- Goed om in termen van verbeterpunten te praten, maar ook waarderen wat er al is.
- Organisaties hebben elkaar op het niveau van 'doen' en visievorming gevonden. Daar mogen we heel trots op zijn.

Verbeterpunten Zayaz

Over de verankering van de netwerken in de Governance van Zayaz zijn een aantal aanbevelingen te noemen.

- De eerste is dat de resultaten van de prestaties in de netwerken een ruimere plek kunnen hebben in de tertiaalrapportages van Zayaz. Zowel de resultaten als de manier waarop er samengewerkt en geleerd wordt. Dat creëert een groter leereffect binnen Zayaz. Het helpt om het leren uit het netwerk voor de eigen organisatie explicieter te maken. Ga op zoek naar een manier van rapporteren die past bij de groeiende rol van netwerken.
- Het tweede is dat de RvC aangeeft dat het de bestuurder is die toeziet op de prestaties in het netwerk in relatie tot Zayaz en niet de RvC. Het nog meer bevragen door de bestuurder van die prestaties en ervaren knelpunten bij de professionals is de belangrijkste invulling daarvan en een goede manier om ondersteunend te zijn. De RvC kan nadrukkelijker met de bestuurder in gesprek over de manier waarop hij dat doet en over de inspanningen, inzet en resultaten van samenwerkingsverbanden zoals netwerken.
- Op het niveau van de bredere beweging kan de RvC vooropgaan door met RvC's van andere organisaties samen te werken aan een toezichtvisie die werken vanuit de bedoeling, samenwerken en over de grenzen van de eigen organisatie kijken stimuleert.

Vorige visitatie

In de vorige visitatie hebben wij Zayaz zelf en niet het netwerk onderzocht. Dat maakt de visitaties onvergelykbaar, waardoor de verbeterpunten en de voortgang daarop niet te beoordelen zijn. In de vorige visitatie kwam het maatwerk, het vinden van duurzame oplossingen voor hardnekkige vraagstukken, naar voren als een manier van werken van Zayaz. Daarin heeft Zayaz zich verder ontwikkeld. Deze manier van werken wordt steeds breder toegepast. Zayaz ontwikkelt voortvarend in het maatwerk. Intern en extern. En wordt daarin door anderen als een aanjager en een voorbeeld gezien.

Ondersteboven

Sturen in een netwerk gaat interactief. Die interactie, tussen de lagen in het netwerk, kan beter ingezet worden. Alles overziend denken wij dat de grote kracht van het netwerk bij de uitvoerende professionals ligt. Dat is waar het om-draait. De professionals hebben als taak om hun ervaringen, successen en obstakels te vertellen en zo de projectgroep en stuurgroep inzicht geven in wat er structureel verbeterd kan worden. De projectgroep en de stuurgroep hebben een belangrijke taak om dat wat door de professionals beleefd en ervaren wordt 'op te tillen'. Dat samenspel is circulair. Hoe het netwerk, de projectgroep en de stuurgroep de invulling van de structuur ook vorm gaan geven: wij denken dat het goed is om het netwerk voortdurend te blijven om-draaien. Redeneer nog consequenter vanuit de uitvoeringspraktijk bij alles wat je bedenkt en inricht. Al het andere is er alleen om dat mogelijk te maken. Wat ons betreft is sturen in een netwerk interactief. Die interactie, tussen de lagen in het netwerk, kan veel beter benut worden. Wij waren in ieder geval ondersteboven van de drive van de professionals.

Experiment

Wat de visitatiecommissie betreft is het experiment geslaagd. We hebben oprecht samen gezocht naar een andere manieren van visiteren. De reguliere bewijslast over prestaties, sturing en vastlegging zijn in netwerksamenwerking niet voorhanden. En dat hoeft ook niet. Met een instrumentarium van meten en vinklijstjes gaat de essentie van het netwerk verloren. Als commissie herkennen wij bij onszelf in deze visitatie iets van de struggle van het netwerk in het voorzien in bewijslast. Een aantal uitspraken en waarderingen in dit rapport zijn gebaseerd op verhalen, op beleving en op vertrouwen. Wij zijn tot de conclusie gekomen dat dat past bij de visitatie van een netwerk als Thuis in de Wijk. Tijdens de 24 uur en bij het schrijven van het rapport hebben we gezocht naar passende taal, nieuwe manieren van kijken en waarderen. Verder ontwikkeling daarvan helpt bij de ontwikkeling van netwerken.

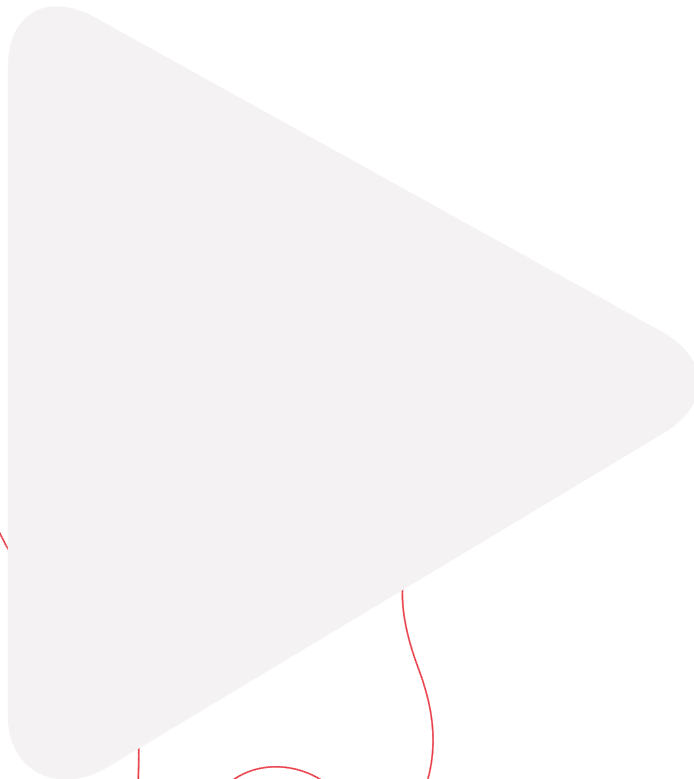
Representativiteit

We hebben de representativiteit op twee manieren getoetst. Allereerst door na ieder gesprek in de 24 uur-sessie aan de deelnemers te vragen of Zayaz op andere onderwerpen vergelijkbaar handelt. Dit werd steeds bevestigd.

Medewerkers, huurderorganisatie en de wethouder van de gemeente 's Hertogenbosch hebben dit rapport gelezen toen het klaar was. We hebben de vraag gesteld of ze Zayaz in dit rapport herkennen en of het representatief

is voor hoe ze Zayaz ook op andere onderwerpen ervaren. Het antwoord is volmondig ja. Zayaz wordt herkend als partner die zich als aanjager gedraagt, die kijkt naar het individu in plaats van naar regels en zoekt naar manieren om oplossingen te vinden. Daarin is ze eerder actief dan beschouwend, en dat laatste zou ze meer mogen doen. Met als doel om structureler te verbeteren. De huurdersorganisatie heeft zich niet betrokken gevoeld bij de visitatie en kent Thuis in de Wijk ook niet goed. Dat is jammer en een extra aanbeveling waard. Wij denken dat de huurdersorganisatie ook een zinvolle bijdrage kan leveren aan initiatieven als Thuis in de Wijk.

De visitatiecommissie concludeert dat de manier waarop Zayaz samenwerkt in Thuis in de Wijk representatief is voor hoe Zayaz op andere onderwerpen wordt ervaren.



► 1 Opdracht van het netwerk



Bij het beschrijven en beschouwen van de opdracht in het netwerk hanteren we de volgende norm:

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

Hoe luidt de opdracht?

In de documenten van het netwerk zijn het doel, de doelstellingen en de manier waarop het netwerk deze wil gaan bereiken beschreven. De opdracht, waar deze doelen uit voortkomen, staat niet expliciet op papier. Dat betekent niet dat er geen gezamenlijke opdracht is. Sterker nog, deze gezamenlijke opdracht is zo intrinsiek bij alle partners aanwezig dat er blijkbaar geen reden is om de opdracht ergens heel precies vast te leggen. En dat is de kracht. Doordat de netwerkpartners de opdracht hebben geïnternaliseerd vormt het, het uitgangspunt bij al het handelen.

Het zit 'm in het beseft dat een aantal inwoners de dupe wordt van de combinatie van wetgeving, financieringsstromen, maatschappelijke normen en regels die maatschappelijke organisaties zelf hebben opgesteld. En dat deze mensen daardoor tussen wal en schip vallen, terwijl ze wel hulp nodig hebben. Het beseft dat als iedere organisatie 'alleen' doet waarvoor ze is opgesteld, een aantal mensen niet geholpen is. De opdracht van het netwerk is om ervoor te zorgen dat deze groep kwetsbare inwoners de hulp krijgt die ze nodig heeft en dat de samenwerking tussen organisaties opschaaft van incidenteel naar structureel.

Hoe waarderen de netwerkpartners de opdracht?

Iedereen die we in de 24 uur zijn tegengekomen, of het nu uitvoerende professionals, leden van de stuurgroep, of andere betrokkenen betrof, staat achter de opdracht. Men verwoordt de opdracht in eigen termen, maar de strekking is hetzelfde.

De uitvoerend professionals vertellen met veel passie over de opdracht. Het gaat immers om mensen, en ook al hebben de partners andere rollen, verantwoordelijkheden, expertises en financiële kaders, ze vinden overeenstemming in de opdracht de mens zo goed mogelijk te helpen. De opdracht staat op geen enkele manier ter discussie, en schept een stevige basis voor samenwerking tussen professionals die vanuit heel verschillende kaders samenwerken. Of zoals ze dat zelf noemen: 'grensontkennend' samenwerken.

Ook de stuurgroep draagt de opdracht uit. Het is soms zoeken hoe de opdracht invulling te geven, en wat dat concreet inhoudt voor de stuurgroep. Het is

voor de leden van de stuurgroep helder dat er geïnvesteerd moet worden in het ontwikkelen van een structurele samenwerking, en dat willen de stuurgroepleden ook.

De uitvoerende professionals lopen er soms tegenaan dat de opdracht van het netwerk daarbuiten niet altijd zo stevig gevoeld wordt. Ook binnen de eigen organisaties. Zo vertelde een medewerker van de gemeente dat het niet lukte om samen te werken met een andere afdeling van de gemeente omdat deze afdeling niet gewillig bleek om buiten de gebaande paden te treden. En dit is niet het enige voorbeeld. De professionals vertellen dat het meenemen van anderen die nodig zijn om iemand te kunnen helpen soms veel energie kost. En dat het niet altijd lukt.

Waardering visitatiecommissie

In plaats van 'opdracht' zou in het geval van deze netwerksamenwerking misschien beter gesproken kunnen worden over de innerlijke 'drive'. De passie waarmee over het vraagstuk verteld wordt spatte er tijdens de 24 uur vanaf. Het netwerk 'leeft' de opdracht. Op alle lagen voelt men de drive om het vraagstuk op te pakken en op te lossen. De eenduidigheid die de visitatiecommissie daarin ziet is enorm.

De opdracht wordt door iedereen die een bijdrage levert aan het netwerk doorleefd. Iedereen vertelt hetzelfde, daar zit weinig licht tussen. Daarmee werkt de opdracht verbindend. Het is voor het netwerk heel logisch om het vraagstuk met elkaar op te pakken. En ook logisch om dit te doen op andere, creatieve en 'grensontkennende' manieren.

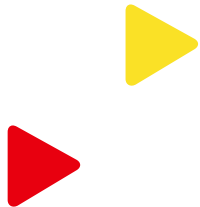
De opdracht heeft het juiste abstractieniveau. Het is concreet genoeg om de doelen en doelstellingen logisch uit af te leiden. Het daagt uit tot het doorbreken van patronen en het onderzoeken van nieuwe manieren van samenwerken om de opdracht invulling te kunnen geven.

De opdracht vraagt om samenwerking die verder gaat dan alleen afstemmen. De opdracht is complex en de netwerkpartners zijn ervan doordrongen dat ze elkaar nodig hebben om deze te vervullen. Daarmee nodigt de opdracht ook uit tot meedoen. Dat blijkt uit het feit dat de groep professionals nog steeds groeit. De moederorganisaties geven ruimte aan deze professionals en de professionals nemen de ruimte om aan het netwerk deel te nemen, ook al zitten financiële kaders en verantwoordingsvereisten soms in de weg.

De visitatiecommissie is van mening dat aan de norm zeer ruim wordt voldaan.

Ontwikkelpunt

- Onderzoek op welke (creatieve) manieren het netwerk breder verbindend ingezet kan worden. Bijvoorbeeld door de grenzen die in de eigen organisatie soms nog leven te slechten.



► 2 Doelen en resultaten



Bij het beschrijven en beschouwen van de doelen en resultaten hanteren we de volgende norm: *Het netwerk bereikt resultaten die in lijn zijn met haar opdracht. Het gaat er niet om of de resultaten vooraf geformuleerd zijn, maar of ze bekend zijn dan wel achteraf als resultaat van het netwerk gezien worden én in lijn zijn met de doelstelling van het netwerk.*

Doelen en doelstellingen

In 2018 startte het tweejarige project Thuis in Zuid Oost, de voorloper van het huidige netwerk Thuis in de Wijk. Destijds formuleerden de samenwerkingspartners hun doel als volgt: “Doel van het project is in Den Bosch (als centrumgemeente voor regio Meierij én Bommelerwaard) een manier van organiseren te ontwikkelen die snel, eenvoudige en passende ondersteuning biedt aan mensen met verward gedrag, waarbij professionals handelingsvrijheid hebben en die leidt tot hogere kwaliteit met op termijn lagere kosten.” Het ontwikkelen van een andere aanpak op basis van gedeelde waarden, geformuleerd in vijf beloftes aan inwoners, die de vijf vuistregels worden genoemd.

1. “Goed wonen, een fijn en veilig thuis
2. Waardevolle daginvulling, met werk en activiteiten
3. Goede ondersteuning die echt bij jou past
4. Gezonde financiën zonder onnodig gedoe
5. Fijne leefomgeving, voor en met iedereen”

In 2020 werd Thuis in Zuidoost verlengd en werd voorgenomen de werkwijze te verbreden over meerdere wijken in Den Bosch. De naam veranderde naar Thuis in de Wijk. Het doel werd herijkt en in twee doelstellingen gevat:

1. “De functie van TIZO is het actief organiseren van een samenwerkingsnetwerk enerzijds. Het verbinden van mensen en de verschillende opdrachten van mensen tot een gezamenlijke opdracht. Zien dat we allemaal een steentje bijdragen aan de integrale oplossing voor de bewoner/cliënt/huurder. Hierbij hanteren we het perspectief van de vijf vuistregels: wonen, begeleiding/zorg, leefomgeving, dag invulling en financiën. Als organisaties hebben we hier de mogelijkheid om tot een gezamenlijke gedragen oplossing voor de bewoner te komen.
2. Ook is het een samenwerking tussen organisaties, met een gezamenlijk visie om dingen anders te doen. Te doen wat nodig is. Te leren en vervolgens te onderzoeken hoe we onze eigen systemen en structuren zodanig aanpassen dat het beter past bij deze manier van werken. Iedere partij richt zich op zijn kerntaak en binnen TIDW (Thuis in de wijk) vinden wij elkaar in de samenwerking om zo nodig te komen tot duurzame zorg.”

Enerzijds gaat het om het beter ondersteunen van Bossche inwoners die dat nodig hebben, door middel van een samenwerkingsnetwerk en een gezamenlijke werkwijze in de uitvoering. Anderzijds gaat het om het (door) ontwikkelen van een gezamenlijk visie en in de eigen organisatie systemen en structuren aanpassen zodat deze beter passen bij netwerksamenwerking.

Resultaten

In 2020 werd bij het afsluiten van de projectfase Thuis in Zuidoost gekeken of de doelen behaald zijn. Hierbij werden voornamelijk resultaten gerapporteerd met betrekking op het eerste doel: het organiseren van een samenwerkingsnetwerk om tot integrale oplossingen te komen voor inwoners. Hieronder een aantal voorbeelden:

- Lerende wijkcommunity door sectoren heen: een wekelijkse casusbespreking waarin maatwerk wordt besproken door professionals uit verschillende sectoren. Er worden leer- en themasessies georganiseerd.
- Eigenaarschap: iedereen binnen het netwerk voelt zich verantwoordelijk voor een casus, onafhankelijk van waar de casus binnen komt of welke financieringsstromen spelen.
- Ervaringsdeskundigen: adviseren het netwerk vier keer per jaar.
- Transparantie ingezette middelen: er wordt gebruik gemaakt van een format waarin een kosten/maatschappelijke baten analyse per casus wordt gemaakt. Op casusniveau is deze vaak zeer positief: er wordt veel geld uitgespaard én er wordt een beter passende oplossing geboden.
- Flexibel budget: er is ‘snel geld’ beschikbaar waardoor het netwerk minder afhankelijk is van de veelal trage budgetbeslissingen van organisaties. Er wordt één resultaat benoemd op het doel om in deelnemende organisaties systemen en structuren aan de passen:
- Er zijn afspraken gemaakt met het CvTB (Centrum voor traject en bemoeizorg) binnen 's Hertogenbosch. Het netwerk neemt werk over van het CvTB, omdat tijdens de casusbesprekingen alle benodigde partijen al aan tafel zitten. Ook in 2022 zijn deze resultaten zichtbaar.

De resultaten op casusniveau zijn helder. Deze worden vastgelegd in een app van IPW over de doorbraakmethode. Dat gaat om de complexe casussen die worden ingebracht tijdens de netwerkbijeenkomsten. De casussen die makkelijker worden opgepakt simpelweg omdat de lijnen zoveel korter zijn dan voorheen zijn er ook, hier is verder geen vastgelegd overzicht van. Een geaggregeerd overzicht van de resultaten op casusniveau is er niet. Waar de knelpunten liggen in het oplossen van casussen met een vergelijkbare vraagstelling en/of context daarmee ook niet.

Het tweede doel is minder in concrete resultaten te vatten. De projectgroep en stuurgroep trekken er hard aan om een gedeelde visie te realiseren en binnen eigen organisatie de ontwikkeling, van het strak vasthouden aan regels naar doen wat nodig is, aan te zwengelen. De resultaten daarvan hebben we gevoeld en gezien tijdens de 24 uur. De gemeente die vertelt te werken aan een culturomslag, zodat meer ruimte ontstaat voor passende oplossingen. Het werk- en ontwikkelbedrijf dat een uitkering beschikbaar stelt aan een inwoner zonder vast woonadres, iets wat drie jaar geleden ondenkbaar was. Een wethouder die vol verve vertelt over ruimte geven aan de professionals. En bovenal: professionals die vol zitten met verhalen waarin ze die ruimte genomen hebben, creatief zijn geweest en buiten de kaders hebben geopereerd.

Hoe beoordelen de netwerkpartners de doelen en prestaties?

De uitvoerend professionals formuleren het doel van het netwerk als het komen tot duurzame oplossingen voor casussen die met de gangbare manieren van werken niet geholpen zijn. Deze oplossingen noemt het netwerk doorbraken. Door de brug te slaan naar andere instellingen wordt het gemakkelijker om tot deze doorbraken te komen. Er worden vooraf geen kwantitatieve doelen gesteld, wel wordt van elke casus achteraf in de doorbraakapp van IPW vastgelegd wat de situatie was, wat er zou gebeuren als het netwerk niets zou doen, wat de oplossing en effect daarvan is en wat het geleverde maatwerk financieel voor consequenties heeft. In het netwerk worden elke dinsdagmiddag 2 tot 3 casussen besproken.

De uitvoerend professionals geven aan dat het voor de ZonMw-subsidie nodig was om de resultaten in beeld te brengen. Nu er meer vastigheid in het verschiet ligt qua financiering verschuift de focus en wordt er minder nadruk gelegd op het zichtbaar maken van de financiële voordelen van het maatwerk dat het netwerk levert. De partners geven aan weinig van elkaar terug te horen hoe het is afgelopen met een casus. Ze komen tot de conclusie dat het wenselijk is om vaker met elkaar successen te delen. En ook aan de buitenwereld de individuele verhalen, daar waar het om draait in Thuis in de Wijk, meer te vertellen.

De uitvoerend professionals zijn zeer positief over de resultaten die worden geboekt. Men heeft veel tijd gestoken in elkaar en elkaars werk goed leren kennen, waardoor men ook weet in welk veld de ander zich moet bewegen. Dat zorgt ervoor dat er niet alleen sneller geschakeld kan worden, en dat

de casussen vanuit gezamenlijkheid worden opgepakt, maar ook dat de professionals tot andersoortige oplossingen komen. Zo pakte een van de uitvoerend professionals werkzaamheden op die buiten zijn taak vallen, maar wel nodig en passend waren voor de betreffende casus. Hiervoor werd ruimte gevraagd en ook geboden vanuit de eigen organisatie. En met het resultaat dat de bewoner aangeeft nog nooit zo'n fijne begeleiding gehad te hebben als nu en de situatie voor de bewoner zelf en omwonenden stabiel blijft. De partners merken aan alles dat ze door de netwerksamenwerking beter en makkelijker duurzame oplossingen voor kwetsbare inwoners van Den Bosch kunnen realiseren. Deze samenwerking blijft niet beperkt tot de casusbespreking op dinsdag. Doordat men elkaar goed kent is een telefoontje zo gepleegd en worden mogelijke moeilijke casussen ook vaak voorkomen.

Hoewel de onderlinge samenwerking goed verloopt ondervinden de uitvoerende professionals nog wel problemen bij het 'laten doorsijpelen' in de deelnemende organisaties. Men is blij met het maatwerk dat geleverd kan worden, maar vervolgens moet er hard gezocht worden naar een organisatie die het 'bonnetje' oppakt. De professionals lopen regelmatig tegen obstakels aan die wel voor één casus omzeild kunnen worden, maar waarbij het niet altijd lukt om het obstakel zelf structureel op te lossen.

Waardering visitatiecommissie

De doelen van het netwerk zijn beschreven en tussentijds aangescherpt. De uitvoerend professionals hebben grote stappen gezet in de netwerksamenwerking ten gunste van de kwetsbare inwoner van Den Bosch. Zij vertellen in geur en kleur over de behaalde resultaten. Hierin zit de 'trots' van het netwerk, de verhalen van individuele personen waarvoor maatwerk oplossingen worden bedacht en uitgevoerd. Die trots is wat de visitatiecommissie betreft terecht. Er wordt gekeken vanuit het perspectief van de mens in plaats van vanuit de systemen, en dat levert hele andere, mooie en creatieve oplossingen op.

De resultaten van het netwerk zijn via de app van IPW op casusniveau inzichtelijk. De geboden ondersteuning in de casussen die de commissie heeft ingezien zijn allemaal in lijn met de doelen van het netwerk. Doordat het niet op geaggregeerd niveau beschikbaar is, vraagt de commissie zich af of de leerpotentie van het geleverde maatwerk optimaal wordt benut. Het is niet duidelijk hoe het netwerk de 'rode draden' of de 'gemeenschappelijke delers' in de problematiek die ze tegenkomt agendeert of oppakt.

De kracht van de netwerksamenwerking wordt tijdens de 24 uur zichtbaar. De warmte en gemakkelijker waarmee het netwerk met elkaar in gesprek gaat zijn kenmerkend voor de manier van samenwerken. Dichtbij, non-sense, ruimte voor een grap maar altijd gericht op het resultaat: de beste ondersteuning voor inwoners die dat nodig hebben. Daarin ondersteunt het netwerk elkaar, professioneel maar ook als mensen. Belangrijke ingrediënten om te komen tot organisatie overstijgende oplossingen.

Hoewel de resultaten van de project- en stuurgroep op papier minder 'grijpbaar' zijn, zijn ze wel degelijk terug te zien in het functioneren van het netwerk. De vrijheid waarmee de professionals opereren en het steeds breder wordende draagvlak voor de werkwijze: dat zijn resultaten die het succes van het netwerk bepalen. In de volgende fase van het netwerk kan de projectgroep op meer gestructureerde wijze de 'rode lijnen' uit de casussen oppakken, en onderzoeken welke structurele verbeteringen mogelijk zijn.

De visitatiecommissie is van mening dat aan de norm wordt voldaan.

Ontwikkelpunt

- Zoek, om conclusies te kunnen verbinden aan de resultaten die op casusniveau gerealiseerd worden, naar een manier van rapporteren op een hoger abstractieniveau. Niet om te bewijzen dat de netwerksamenwerking resultaat oplevert en financieel voordeliger is, wat de visitatiecommissie betreft is dat allang bewezen, maar om beter input te kunnen leveren aan het systeem en de moederorganisaties waar het 'wringt'.



► 3 Organisatie en samenwerking in het netwerk



Bij het beschrijven en beschouwen van de organisatie van het netwerk hanteren we de volgende norm: *De samenstelling, organisatie, inrichting, rollen en regels zijn zodanig dat er effectief wordt samengewerkt (tot resultaat leidt).* Bij het beschrijven en beschouwen van de samenwerking het netwerk hanteren we de volgende norm: *Het gedrag in het netwerk draagt bij aan de resultaten.*

Wat zijn de inrichtingsprincipes en hoe werkt het netwerk samen?

De organisatie van het netwerk kent drie lagen.

1. Het uitvoerende netwerk vormt het hart, de professionals komen eens per week samen om gezamenlijk casussen te bespreken. De samenwerking blijft niet beperkt tot 'de dinsdag', waar dat nodig is vinden de partners elkaar ook op andere momenten.
2. De projectgroep komt eens per 6 weken bijeen, vaker wanneer dat nodig is. In de projectgroep worden ontwikkelingen binnen de eigen organisaties gedeeld die van invloed kunnen zijn op de netwerksamenwerking. Ook vangt de projectgroep signalen op uit het netwerk over beleidsknelpunten binnen de eigen organisatie en kijkt ze hoe de knelpunten kunnen worden opgelost.
3. De stuurgroep komt minimaal eens per 3 maanden bijeen en bestaat uit de bestuurders en bestuurlijk verantwoordelijken van de moederorganisaties. Zij zijn verantwoordelijk voor de organisatorische randvoorwaarden, beschikbaar als ze nodig zijn om een doorbraak te forceren en vormen rugdekking voor de uitvoerend medewerkers binnen hun organisatie.

Daarnaast is er een projectleider actief, zij leidt de projectgroep en heeft een verbindende en initiërende rol in het netwerk.

Concreet werkt het netwerk volgens de doorbraakmethode van het IPW, deze bestaat uit zes processtappen voor het invulling geven aan maatwerk.

1. Situatieschets: een schets van de huidige situatie met de focus op het hier en nu.
2. Toekomstperspectief: waar wil de inwoner zelf naartoe? Korte en lange termijn doelen geformuleerd door de inwoner.
3. Overzicht: wat is ervoor nodig om het toekomstperspectief te bereiken?
4. Doorbraak: wat moet doorbroken worden om te kunnen werken aan het perspectief?
5. Onderbouwen met de waardedriehoek: de balans bepalen tussen legitimiteit, rendement en betrokkenheid.
6. Opstellen van een actieplan.

De methodiek geeft veel stevigheid in het netwerk van uitvoerend professionals. Zij zijn verbonden door de opdracht, maar ook zeker door de manier van werken. De structuur zit niet in een 'hark' maar in de grote overeenstemming over de vuistregels en methodiek. En dat is een andere inrichting dan een hiërarchie met rollen en verantwoordelijkheden.

Op papier is er een heldere verdeling van taken tussen het uitvoerend netwerk, de projectgroep en de stuurgroep. In de praktijk lijkt dit niet op dezelfde manier te werken. De verbindende factor is de projectleider, maar hoe er verder 'tussen' de lagen wordt bewogen is onduidelijk. In 2020 ging het project Thuis in Zuidoost over naar de werkwijze Thuis in de Wijk. De doelen werden specifiek beschreven en er werd bewust gekozen om de vorm van 'project' los te laten. Er is nagedacht of de organisatievorm nog paste bij het netwerk. Men vond het te vroeg om deze vorm los te laten, omdat er nog geen passend alternatief voorhanden was. Men koos ervoor om de ontwikkeling van het netwerk tijd te geven en ging verder in het systeem: uitvoerend netwerk, projectgroep en stuurgroep.

De deelnemers aan Thuis in de Wijk zijn divers en het zijn logische partners voor de vraagstukken waarvoor Thuis in de Wijk is bedoeld. Het is een netwerk van gedreven professionals, die vertrouwen in elkaar hebben opgebouwd. Dat maakt de verbindingen die de deelnemers met elkaar hebben hecht. Dat komt ook door het samen delen en met elkaar ontwikkelen van de visie.

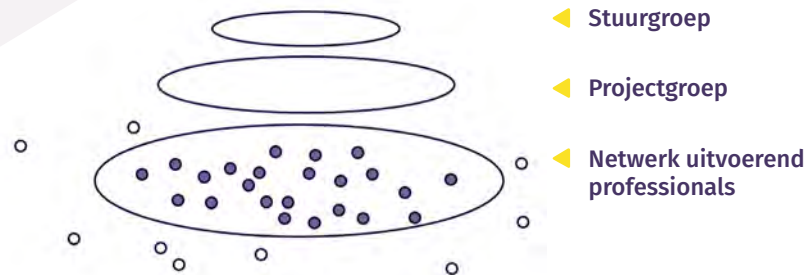
Het netwerk bestaat niet uit vastomlijnde partijen. Er zijn enkele organisaties die een rol spelen bij veel van de maatwerk oplossingen of interventies van het netwerk. Dit zijn de gemeente, Zayaz, Reinier van Arkel, Cello, Farent en Novadic Kentron. Deze organisaties zijn, ook als betrokkenen bij de start van Thuis in de Wijk, deelnemer in de stuurgroep. De samenstelling van het netwerk is geen onderwerp van gesprek tussen partijen. Nieuwe zorg- of welzijnsorganisaties kunnen hun licht komen opsteken. Sommigen blijven betrokken nadat ze in een samenwerking hebben deelgenomen. De indruk bestaat dat er geen partijen bewust afvallen. Niemand heeft genoemd dat er partijen deelnemen die er weinig te zoeken hebben. Het netwerk lijkt zo zelf zijn juiste samenstelling te vinden en te houden. Ook de vervanging is prima geregeld: dat hebben we meegemaakt tijdens de 24 uur, waar in meerdere gevallen uitvoerend professionals elkaar naadloos vervingen.

Hoe waarderen de netwerkpartners de werking van de organisatie en de samenwerking?

De uitvoerend professionals geven aan dat samenwerking goed past bij het realiseren van de opdracht omdat alle partijen die meedoen ook echt willen samenwerken, er verder gekeken wordt dan de eigen organisatie en eenieder zich kwetsbaar kan opstellen. De professionals waarderen de rol van de projectleider in het creëren van een veilige setting.

De organisatie van het netwerk is volgens het uitvoerende netwerk ondersteunend aan het invullen van de opdracht. De wekelijkse structuur werkt, er is altijd een kerngroep aanwezig aangevuld met wisselende partners waardoor er een stabiele en toch open groep is ontstaan. Ook het werken via de doorbraakmethode versterkt de samenwerking. De politie is niet aanwezig in het netwerk en die wordt soms gemist als er zware casussen besproken worden.

Opvallend is dat de uitvoerende professionals de projectgroep en de stuurgroep helemaal niet noemen. Desgevraagd weet men niet goed wie hier in zit en op welke niveaus aangeklopt kan worden als er iets misgaat is ook niet in alle gevallen helder. Het bestuurlijke commitment van de stuurgroep wordt, ook door personele wisselingen, niet altijd gevoeld. Er heerst soms het gevoel dat het uitvoerende netwerk binnen de eigen organisatie de bijdrage aan het netwerk moeten verdedigen.



Een van de deelnemers tekende het netwerk als in de bovenstaande figuur. Ze vertelde daarbij dat ze heel blij is met de stevigheid van het uitvoerende netwerk en alle betrokken personen daaromheen, maar dat ze de verbinding naar de projectgroep en de stuurgroep mist.

Met de tekening hiernaast wordt een gevoel, dat breder in het netwerk gedeeld wordt, duidelijk. De uitvoerend professionals ervaren de verschillende niveaus binnen het netwerk als losgezongen werelden. Het is de uitvoerende professionals niet duidelijk wat de projectgroep en de stuurgroep doen om het werk en de werkwijze te faciliteren. Sterker nog, ze weten dikwijls niet goed bij wie ze terecht kunnen om rugdekking te vragen voor hun werk. Dit wordt als een gemis ervaren.

Op alle niveaus wordt weinig aandacht besteed aan het evalueren van de samenwerking. Het netwerk werkt hard door en neemt minder de tijd om met elkaar terug te kijken en de 'lessons learned' met elkaar te delen. Een uitvoerend professional gaf aan dat er weinig wordt teruggekoppeld hoe het met een casus is afgelopen, dat is een gemiste kans.

Waardering visitatiecommissie

Het netwerk toont lef en bijt zich vast in complexe vraagstukken. Complexiteit wordt gezien als uitdaging en niet als beer op de weg. Er wordt samengewerkt door elkaar te ontmoeten met de casuïstiek midden op tafel. Een casus is niet van één inbrenger, maar van iedereen. En dat is heel krachtig. Daar heeft de visitatiecommissie bewondering voor.

Het netwerk zeer goed in staat om op casusniveau doorbraken te realiseren. Knelpunten en obstakels in de eigen organisaties goed uit de weg ruimen lukt niet altijd even goed. Daarin heeft de projectgroep en de stuurgroep een rol. Zij werkten aan de bredere beweging waardoor de netwerksamenwerking mogelijk werd. Dat lukt en is bewonderingswaardig. De visitatiecommissie constateert dat het netwerk in een volgende fase van ontwikkeling is. Daarin kan ze de concrete knelpunten van het uitvoerend netwerk op pakken en aanjagen dat deze knelpunten worden omgezet in structurele wijzigingen van regels en grenzen. Single loop learning (eenmalig een oplossing creëren) gaat goed, double loop learning (veel voorkomende knelpunten signaleren en oplossen) lukt in mindere mate en is voor de volgende fase van belang.

Tijdens de 24 uur was er ruimte om stil te staan bij de huidige organisatie en ontstonden er nieuwe inzichten over de manier waarop het netwerk georganiseerd is. Dat betrof vooral de rol van de stuurgroep. De stuurgroep gaf aan ruimte te geven aan het functioneren van het netwerk. Maar ruimte geven alleen is niet genoeg. Het uitvoerende netwerk wil en moet ook gevoeld en gefaciliteerd worden om succesvol te kunnen zijn. Die rol kan beter en effectiever vervuld worden door de wisselwerking tussen uitvoering, projectgroep en stuurgroep.

De visitatiecommissie is van mening dat aan de norm wordt voldaan. De organisatievorm past goed bij de opstartfase van het netwerk en heeft bijgedragen aan een bredere inbedding van de werkwijze in de stad. Wel is het tijd om de organisatievorm te evalueren en te onderzoeken welke vorm past bij de gewenste ontwikkeling in de toekomst. De uitvoerend professionals voldoen zoals ze georganiseerd zijn en samenwerken ruimschoots aan de norm. Dat verloopt uitstekend.

Ontwikkelpunten

- Evalueer of de huidige organisatievorm nog past bij het functioneren van het netwerk, en welke vorm past bij de ontwikkeling in de toekomst.
- Richt een stevigere structuur in om wat er in het netwerk gebeurt op een ander niveau te tillen en de vertaalslag naar de eigen organisaties te realiseren.



► 4 Governance en legitimering van het netwerk



In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de Governance en legitimering van het netwerk vorm krijgen. Hierbij hanteren we de volgende norm: Er is overzicht en er wordt gestuurd en bijgestuurd. De mate waarin het netwerk door derden gezien wordt als logisch verband om de opdracht uit te voeren en het zien als een betrouwbaar netwerk en de mate waarin de kracht van de deelnemende organisaties ingezet wordt.

Context van Thuis in de Wijk

Thuis in de wijk staat niet op zichzelf. Thuis in de Wijk past in een Bossche aanpak waarin netwerkorganisaties ontstaan rondgedeelde urgente vraagstukken om deze vanuit meerdere domeinen en organisaties op te pakken. Al langere tijd zoeken organisaties in Den Bosch en daarbuiten naar manieren om mensen te helpen die meer nodig hebben dan wat de eigen organisatie kan leveren. Er wordt gewerkt aan een andere manier van denken en organiseren die breder gedragen wordt en die verder gaat dan samenwerken. Er is bewustzijn bij iedereen dat het vaak de eigen beleidskaders zijn die samenwerking in de weg staan. Of de perceptie dat wetgeving en regels in de weg zitten, terwijl die vaak nog genoeg ruimte bieden om in de toepassing rekening te houden met specifieke omstandigheden. Daarvoor zijn oplossingen nodig die werken voor de mensen die ze nodig hebben, waarbij de vraag welke organisatie daarvoor (meer) investeert en waar de besparingen vallen er niet toe zou moeten doen. Thuis in de Wijk is dan ook bewust geen project (meer), in de zin van eenmalig en met een start en een einde. Het is, zeker na de doorontwikkeling waartoe in 2020 is besloten, de bedoeling dat het een vaste manier van werken wordt dat organisaties samen de beste oplossing realiseren voor specifieke situaties. Binnen Den Bosch worden deze intenties breed gedeeld.

Thuis in de Wijk is geen formele organisatie maar eerder een ontmoetings- en werkplaats. Deelnemers aan het netwerk Thuis in de Wijk doen dat vanuit hun eigen organisatie. Thuis in de Wijk heeft nauwelijks eigen budgetten. De inzet van geld, of voorzieningen verloopt via de deelnemende organisaties. Om snel te kunnen handelen is er een bescheiden budget voor Thuis in de Wijk zelf. Het netwerk is niet vast omlind. De deelnemende organisaties verschillen in de mate waarin Thuis in de Wijk hun primaire proces raakt.

Sturing en legitimatie

Deelnemers aan het netwerk hebben een ruim mandaat, ook voor het nemen van beslissingen.

Het gegeven dat het werken aan Thuis in de Wijk een groot draagvlak heeft en dat de gemeente en de partners met elkaar deze manier van denken en werken steunen en doorontwikkelen, heeft een grote positieve invloed op het netwerk. De werkers voelen zich daardoor gelegitimeerd. Er vindt bewust geen sturing of bewaking met taakstellingen of budgetten plaats. Er zijn geen taakstellingen voor het aantal mensen dat moet worden geholpen, het gaat er juist om wie zich aandient snel goed te helpen. “Een manier van werken hoef je niet te turven.” Maatwerk is immers niet in te plannen.

In de projectfase moest het netwerk zich bewijzen door aan te tonen dat de oplossingen financieel aantrekkelijk waren en dat het maatschappelijk rendement hoog was. Er werd op detailniveau bijgehouden wat een voorgestelde casus-aanpak financieel opleverde. Met de start van Thuis in de Wijk zijn de uitvoerend professionals gestopt met terugkoppelen van het maatschappelijk rendement. Intussen weten de deelnemers en de bestuurders wel dat maatwerkoplossingen doorgaans veel goedkoper zijn en dus rendabel in financieel opzicht, nog naast de maatschappelijke meerwaarde die het oplevert. Vastleggen van de casuïstiek in termen van maatschappelijk rendement wordt ook gezien als een vorm van sturing met geld. En het moet vooral gaan over passende oplossingen voor mensen. Sinds de ‘doorbraak-app’ wordt gebruikt (na afronding van de ZonMw financiering) is de maatschappelijke kosten-batenanalyse daarin terug te zien. Er is behalve voor de financiering weinig behoefte aan inzicht op casusniveau achteraf.

Wat het netwerk presteert is ten dele zichtbaar voor buitenstaanders. Er wordt vanuit de aard van het werk niet gestuurd op taakstellingen en ook niet op financieel resultaat. Wat wel sturend is, zijn de vijf vuistregels (zie hoofdstuk 2). Deze zijn in meerdere documenten en flyers kenbaar gemaakt, waarbij de vuistregels zijn uitgewerkt en uitgelegd. Dit zijn als het ware de toetsstenen voor de oplossingen die worden gerealiseerd. De professionals in het netwerk gaven aan deze vuistregels niet altijd even bewust te hanteren. In de gesprekken kwamen enkele van deze vuistregels soms (in andere woorden) terug. Ze lijken impliciet een rol te spelen en worden dan onbewust toegepast. Bewuste intervisie of reflectie daarop lijkt geen punt van aandacht of zorg.

Hoe beoordelen de netwerkpartners de werking van de governance?

Alle deelnemende organisatie beschrijven dat de sturing vooral plaatsvindt door de uitvoerend professionals. En dat ze dat ook zo willen. De taak van de deelnemende organisaties is om dit te faciliteren.

De stuurgroep ziet zichzelf vooral als steungroep. Om de bedoeling van Thuis in de Wijk levend te houden en om bestuurlijke hobbels weg te werken. Wel wordt zowel door de deelnemers in het netwerk als door de leden van de stuurgroep opgemerkt dat de steun vooral de intenties betreft. De uitspraak “Elke bestuurder staat erachter zolang het geen geld kost” heeft te maken met de beperking die organisaties in hun eigen financieringsmogelijkheden ervaren. Het mandaat dat ze geven aan de professionals wordt ervaren als een belangrijke randvoorwaarde. De stuurgroep geeft alle vertrouwen aan de uitvoerend professionals. Zij heeft ook gezorgd voor rugdekking en uiteindelijk voor financiële continuïteit. De stuurgroep heeft weinig aandacht besteed aan de grote lijnen in de casuïstiek en de vraag wat de grootste obstakels zijn. De stuurgroep heeft bij het bespreken van de vorderingen met Thuis in de Wijk niet de vraag gesteld of en hoe de vuistregels een rol spelen bij het creëren van passende oplossingen.

Om te komen tot systeendoorbraken en echte veranderingen, het tweede doel van Thuis in de Wijk, is dat wel nodig. Er worden systeendoorbraken gerealiseerd, zoals het loslaten van het ‘zero tolerance’ beleid in Den Bosch, maar dit kan meer en systematischer gebeuren. De uitvoerend professionals hebben niet echt de behoefte gevoeld om de grote lijnen uit de casuïstiek en de grootste obstakels te benoemen. In Hoofdstuk 3 beschreven wij dat de uitvoerend professionals, de projectgroep en de stuurgroep vrij los van elkaar opereren. Hierdoor worden mogelijkheden tot leren en verbeteren gemist. De professionals én de stuurgroep vinden dat er op het punt van doorpakken en elkaar aanspreken tussen (bestuurders) van de organisaties nog veel winst is te boeken.

Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de legitimatie van het netwerk als zeer goed. Er is een groot bestuurlijk commitment bij alle organisaties en in de stad. De goede oplossingen die ze bieden, ook voor slepende situaties, geven het netwerk veel krediet.

De visitatiecommissie constateert dat de Governance van het netwerk nog niet stevig genoeg is. We waarderen de sturing als matig. Maar al te goed begrijpen we dat sturen op geld en op taakstellingen in de traditionele zin niet aan de orde is. De sterke, gelegitimeerde uitvoeringspraktijk zorgt weliswaar voor veel krediet en passende oplossingen. Zelfsturing is een groot goed. Maar ook bij zelfsturing is leren en verbeteren een noodzakelijk aandachtspunt. Het toepassen en vooral het realiseren van de waarden van het netwerk (de vuistregels) zien we te weinig. Doorgroeien naar structurele aanpassingen vraagt om het beschouwen van de rode draad in de uitvoeringspraktijk. Deze stap wordt nog niet met overtuiging gezet en wordt het leervermogen te weinig benut. Zo worden kansen gemist om te komen tot leren, verbeteren en borgen.

Ontwikkelpunten

- Bouw vanuit een sterke legitimatie aan het opruimen van de echte obstakels.
- Vertel buiten meer wat je bereikt.
- Trek conclusies en ga daarvan leren met elkaar.
- Deel als partners de vraagstukken die je (vanuit de netwerksamenwerking) tegenkomt in de eigen organisatie en leer ook daarin van elkaar.
- Expliciteer het gebruik van de vuistregels.



► 5 De corporatie in het netwerk



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

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

Beschrijving

Zayaz heeft als missie: “Via goede woningen en vitale, aantrekkelijke wijken willen we mensen mee laten doen in en aan de samenleving. Dat vinden we belangrijk. Daarvoor zetten we ons actief in. In onze manier van denken en doen, herken je onze kernwaarden: integer, dienstbaar, in verbinding én met een gezonde zakelijkheid.” Zayaz maakt zich al langere tijd sterk voor mensen op de vluchtstrook. En dat doorleeft Zayaz heel sterk. Dat past naadloos bij Thuis in de Wijk en hoe Zayaz zich als aanjager opstelt. In de position paper blijkt dit heel stevig. De Sturingsfilosofie van Zayaz uit 2019 getuigt van een sterk doorleefde missie, die zich juist ook richt op samenleven en meedoen voor iedereen. Ook de Toezichtsfilosofie uit 2018 is gebaseerd op het ‘Zayaz-dna’ als basis voor bestuur en toezicht en op besturen met waarden. Uitdrukkelijk kijkt Zayaz dus breder dan alleen huisvesting en woning. Zayaz hanteert in het ondernemingsplan 2017 – 2020 (reisplan voor wonen en (samen)leven in 's-Hertogenbosch) de metafoor van dienstverlening als een snelweg. “Met een snelle en een langzame rijstrook. En een vluchtstrook voor als het nodig is. Hoe mooi zou het zijn, als onze dienstverlening in alle situaties aansluit op de mate van zelfredzaamheid van onze huurder. Soms gestandaardiseerd, snel, functioneel en digitaal. En soms juist in direct contact en persoonlijk. Met af en toe een stukje noodzakelijk maatwerk, omdat situaties nu eenmaal van elkaar verschillen.”

Recent is de ondernemingsstrategie geactualiseerd naar de periode 2021 – 2025. Zayaz wil samenwerken met partners in Den Bosch vanuit een gedeelde maatschappelijke agenda. De beweging om meer samen te werken in bijzondere gevallen moet in de Bossche visie in elke organisatie verankerd zijn. Zayaz ziet samenwerken, zeker voor mensen op de vluchtstrook, als een vraagstuk van organisatieontwikkeling dat je gezamenlijk met andere organisaties doorloopt.

Thuis in de Wijk is de uitwerking, bedoeld voor mensen die op de vluchtstrook zijn beland. Zayaz is een van de aanjagers van de samenwerking in Thuis in de Wijk. De eigen medewerkers hebben een ruim mandaat om tot voor de klant geschikte oplossingen te komen. In principe zijn toezeggingen en afspraken binnen Thuis in de Wijk bindend voor Zayaz.

In de tertiaalrapportages wordt niet afzonderlijk gerapporteerd over Thuis in de Wijk. Elementen die Zayaz ‘levert’ (zoals toewijzen via directe bemiddeling en Housing First) worden aangestipt. Zayaz is bezig geweest met het verbeteren van de kwaliteit van de rapportages waarin deze prestaties beter naar voren komen. Daar hebben ze een start mee gemaakt maar Zayaz geeft aan dat ze er nog niet de goede vorm voor hebben gevonden. In de tertiaalrapportages kan het belang van samenwerken in netwerken en de manier waarop dat belang gediend wordt wel explicieter een plek krijgen. Voor Zayaz is het een belangrijke manier om haar resultaten te behalen. De RvC van Zayaz houdt toezicht op de realisatie van de maatschappelijke opgave. De RvC vindt het niet haar rol toezicht te houden op de netwerken waarin Zayaz participeert. Dat is in zijn visie operationeel en aan de bestuurder. De bestuurder is van mening dat het toezicht vanuit Zayaz zich ook op het gemeenschappelijk belang moet richten.

De RvC en de bestuurder gaven in de besprekingen aan dat ze explicieter moeten worden over de resultaten van Zayaz die in netwerken worden behaald. Dan kan ook worden gezien welke lering er is getrokken voor Zayaz zelf. Voor de visitatiecommissie is niet zichtbaar geworden hoe Zayaz het leren in dit netwerk in haar eigen organisatie inbrengt. En wat ze dan structureel verbetert.

Anderen over de rol van Zayaz in het netwerk

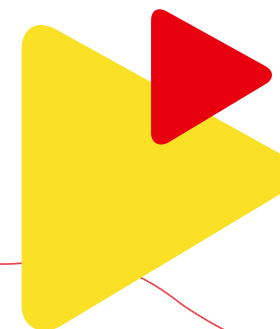
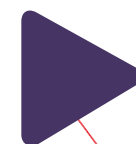
Zayaz krijgt van de partijen waarmee ze samenwerkt veel waardering voor de manier waarop ze bevlogen blijft en op een prettige manier de rol van trekker invult. Zayaz wordt gezien als een drager en initiator van de samenwerking en een voorbeeld voor de invulling van de faciliterende rol vanuit de organisatie bij de samenwerking. De samenwerkingsgerichtheid van Zayaz, die volgt uit haar missie, wordt door veel mensen herkend en gewaardeerd. Niet alleen door de professionals in het netwerk maar ook door deelnemers in de projectgroep en de stuurgroep. Waarderende woorden zijn er voor de constructieve opstelling, het meedenken, de positieve houding en de bemiddelende rol. Dit inspireert andere deelnemers.

Waardering visitatiecommissie

Zayaz draagt de ondernemingsstrategie uit door haar werkwijzen in te brengen in netwerken zoals Thuis in de Wijk. De bedoeling staat steeds voorop en de organisatie wordt dienstbaar gemaakt aan de opgave. Zayaz is bereid de eigen werkwijzen aan te passen als dat nodig is. Zayaz voldoet geheel aan de norm. In het bijzonder hebben wij waardering voor de vertaling van de missie naar praktisch handelen gedurende een lange periode.

Ontwikkelpunten

- Blijf trekker vanuit de gelegitimeerde rol die Zayaz nu heeft en probeer kennismaking tussen interne toezichthouders van de grond te krijgen.
- Versterk de tertiaalrapportage met resultaten en bevindingen uit de samenwerking in netwerken.



► 6 Representativiteit



In het experiment is gekozen om het netwerk Thuis in de Wijk met meer diepgang te onderzoeken. Daarmee komt maar een deel van de prestaties van Zayaz in dit rapport naar voren. We hebben de representativiteit op twee manieren getoetst. Als eerste door na ieder gesprek in de 24 uur-sessie aan de deelnemers te vragen of Zayaz op andere onderwerpen vergelijkbaar handelt. Dit werd steeds bevestigd. Daarnaast is de visitatiecommissie achteraf met een aantal belanghebbenden in gesprek gegaan over de mate waarin de bevindingen op het onderzochte thema en in het onderzochte netwerk herkenbaar zijn en ook iets zeggen over hoe Zayaz zich in algemene zin profileert en presteert. Deze gesprekken zijn gevoerd met mensen die in de voorgaande stappen van de visitatie geen expliciete rol hebben gehad. Deze belanghebbenden kregen het rapport zoals hierboven weergegeven opgestuurd, inclusief een aantal vragen. Tijdens de gesprekken bespraken we de eerste indruk van het rapport en kwamen de vragen over representativiteit aan bod. Ook vroegen we de belanghebbenden of ze aanvullende ontwikkelpunten wilden meegeven.

Hieronder is kort de essentie van de gesprekken weergegeven.

HBV

De HBV herkent Zayaz ten dele in het rapport. Het visitatierapport over Thuis in de Wijk heeft ze verrast. Zayaz heeft er altijd naar toe gewerkt om intensief samen te werken om mensen beter te helpen. De HBV was niet bekend met het feit dat de samenwerking al zo intensief is. De samenwerking van Zayaz met de HBV is goed. Toch vindt de HBV het jammer dat ze niet betrokken was in de afgelopen jaren. Ze hadden willen inbrengen welke rol een huurdersorganisatie in zo'n initiatief kan spelen. En hoe problemen kunnen worden aangebracht. De HBV merkt op dat de conclusies die worden getrokken wel herkenbaar zijn. Wat hen met name aanspreekt is dat zaken echt worden opgepakt en dat er vervolgens wordt doorgepakt. Of dat gebeurt lezen ze niet goed in het rapport. Zo worden er geen voorbeelden gegeven van zaken die niet goed lukken of die blijven liggen. Samenwerken moet meer zijn dan bij elkaar zitten. De HBV ziet dat Zayaz er wil zijn voor de huurder en zij ervaart dat ook zo. Dat komt naar hun mening niet voldoende naar voren in het rapport. Zayaz zelf blijft zo wat onderbelicht. Zij kennen Zayaz veel meer als een organisatie die vanuit de individuele mens kijkt dan dat zij hier terug lezen. Als ontwikkelpunt geeft de HBV mee om hen eerder en dieper mee te nemen in deze samenwerkingsvormen en netwerken.

Ook bij de visitatie en het experiment heeft de HBV zich niet betrokken gevoeld. Ze had input mee willen geven en vraagt zich af of, nu het huurdersstandpunt ontbreekt, het verhaal wel volledig is.

Medewerkers

Medewerkers van Zayaz herkennen hun corporatie in het rapport. Het maakt ze blij om te lezen hoe er aan passende oplossingen voor bewoners wordt gewerkt waarbij regels niet in weg hoeven te staan. De medewerkers geven aan dat zij niet precies op de hoogte zijn van wat er gebeurt bij Thuis in de Wijk en hoe daar wordt gewerkt. Ook dat typeert Zayaz volgens hen. Zayaz vindt het al snel normaal en geeft niet veel aandacht aan het uitdragen van successen. Dan zit bescheidenheid in de weg, maar ook dat Zayaz het eigenlijk vanzelfsprekend vindt om zo te werken. Toch zou meer uitdragen van wat bereikt wordt in netwerken als Thuis in de Wijk wel op zijn plaats zijn. Zo wordt immers duidelijk dat er al op veel meer plekken gewerkt wordt aan passende oplossingen dan medewerkers weten.

Opgemerkt wordt dat er nog meer helderheid moet komen over hoe het werken in netwerken en het werken in de beheerorganisatie zich in het dagelijkse werk tot elkaar verhouden. De medewerkers zijn nieuwsgierig naar de manier van werken zodat ze kunnen ze bijdragen aan structurele aanpassingen. Want ook dat typeert Zayaz volgens de medewerkers: dat Zayaz niet heel goed is om van incidenteel naar structureel te komen. Het oplossen van problemen gaat heel goed. Het af en toe op een afstand bekijken en het geheel overzien om dingen beter te doen, dat mist vaak. De medewerkers geven aan dat het beeld in het rapport van Zayaz in Thuis in de Wijk een goed beeld geeft van Zayaz als geheel. Er wordt gewerkt vanuit vertrouwen en vrijheid en daarbij is het nodig om te zorgen voor momenten waarop je elkaar kritisch bevrage. Met als rode draad dat wat Zayaz doet in het belang is van de huurder. Waarbij Zayaz meer werk mag maken van coördinerende mechanismen zonder in hiërarchie te vervallen.

Gemeente 's Hertogenbosch (wethouder)

De wethouder geeft aan dat hij Zayaz in het rapport volledig herkent. Met name de metafoer van de snelweg is volgens hem zeer passend. Gereguleerd waar het kan, maatwerk waar het moet. En dan ook nog eens met de mens centraal. Primair de huurder waar het allemaal om draait, maar ook de eigen medewerker staat centraal. Dat is ook goed herkenbaar in het rapport. Medewerkers krijgen ruimte om verantwoord te experimenteren, naar eigen inzicht en binnen de kernwaarden van de organisatie. Als blijkt dat het

gewenste effect tegenvalt is er geen afrekencultuur maar een leermoment. Dat is bovendien ook door te trekken in Zayaz als belangrijke of belangrijkste partner in het netwerk. Verbinder, out of the box, meer gericht op resultaat voor huurders dan op voorspelbare invulling van de eigen rol in het netwerk. Zayaz is daarmee volgens de wethouder een aanjager van een nieuwe werkwijze die voor leefbare wijken zeer noodzakelijk is.





THUIS IN DE WIJK

WONINGCORPORATIE
NEEVEN

BIJLAGEN VISITATIERAPPORT

- 2 HOOFDSTUK 1
De Position Paper van Zayaz
- 4 HOOFDSTUK 2
De aanpak van het experiment
- 9 HOOFDSTUK 3
Wie gesproken
- 10 HOOFDSTUK 4
Wat gelezen
- 10 HOOFDSTUK 5
Onafhankelijkheidsverklaring

► 1 Position Paper Visitatie Zayaz 2022

Samen werken aan dezelfde opgave

Ons ondernemingsplan 2021 – 2025 draagt als titel ‘Samen uit, Samen thuis.’ Dat is niet voor niets zo. Want alleen samen met onze bewoners en netwerkpartners kunnen we zorgen voor een stad, waar het fijn wonen en leven is voor iedereen. Een stad, waar iedereen zich thuis voelt. We startten het proces om te komen tot een nieuw ondernemingsplan deze keer dan ook niet bij onszelf, maar bij onze maatschappelijke partners. Samen met hen formuleerden we een gemeenschappelijke woondroom voor 2030, gezien door de ogen van een aantal archetypische bewoners. Een droom die op zeven inhoudelijke pijlers rust, met bestaanszekerheid als vertrekpunt; deze zeven pijlers vormen de basis voor een gemeenschappelijke lokale maatschappelijke agenda waar eenieder vanuit de eigen rol een bijdrage aan levert. In ons ondernemingsplan hebben we vervolgens opgetekend wat wij vanuit Zayaz kunnen bijdragen. Als onderdeel van het geheel. Want we kunnen de woondroom 2030 alleen waarmaken, als ieder zijn aandeel levert. En als we met elkaar waar nodig bereid zijn over de grenzen van de eigen belangen en de eigen kosten- en batensom heen te kijken. Met als doel om de stad en de huurder optimaal te dienen. Zo kijken wij naar de opgave van nu en straks. Een manier van kijken, die trouwens ook herkenbaar is in de formulering van onze missie: *‘Via goede woningen en vitale, aantrekkelijke wijken willen we mensen mee laten doen in en aan de samenleving.’* De missie omschrijft onze bijdrage aan een hoger doel: het meedoen van mensen. Dat is steeds de drijfveer voor ons dagelijks doen en laten. En impliceert daarmee het belang dat we hechten aan samenwerking met onze partners.

Voortbouwen op waar we vandaan komen

Het netwerkperspectief is niet nieuw voor ons. Al jaren is Zayaz vanuit haar visie op de opgave een belangrijke aanjager als het gaat om netwerksamenwerking in de stad, zoals ook het vorige visitatierapport liet zien. Zo startte al in 2014 het brede Bossche woonlastennetwerk en niet veel later volgde het nog altijd levende praktijknetwerk en de Bossche Bond, waarin we van meet af aan een prominente rol hebben vervuld.

Waarom netwerkvisitatie?

De veranderingen in doelgroep en de complexiteit van de maatschappelijke opgave maken dat organisatie-overschrijdende oplossingen en maatwerk steeds meer en vaker nodig (zullen) zijn. Een effectieve samenwerking in netwerken rondom maatschappelijke vraagstukken en rondom concrete casuïstiek is daarmee niet langer alleen een wens maar tevens een noodzaak. Tegelijkertijd is netwerksamenwerking geen eenvoudige manier

van organiseren. Het vraagt om andere vaardigheden van betrokken professionals en om ruimte, mandaat en bestuurlijke rugdekking vanuit hun eigen organisatie. Ook en juist als belangen en financieringsstromen botsen. Een ingewikkeld samenspel, dat alleen slaagt als er sprake is van een gedeelde urgentie en een gezamenlijk doel dat bij eenieder op het netvlies staat. Maatschappelijk presteren in netwerken is daarmee geen sinecure. Juist vanwege het leer- en verbeterpotentieel kiezen wij daarom nu voor een netwerkvisitatie. We denken dat het ons en ook onze partners veel inzicht kan opleveren.

Waarom het netwerk Thuis in de wijk?

Het gekozen object van visitatie is het netwerk Thuis in de wijk. Thuis in de wijk richt zich op burgers van 's-Hertogenbosch met een psychische kwetsbaarheid voor wie de reguliere zorg geen passend antwoord heeft en een maatwerk aanpak dus nodig is. Een netwerk waarin de Bossche woningcorporaties, Reinier van Arkel (GGZ), gemeente, Novadic Kentron (verslavingszorg), Cello (voor mensen met een verstandelijke beperking) en Farent (welzijn) samen (het) verschil willen maken voor bewoners. Nogal eens betreft het complexe casuïstiek, die niemand alleen kan oplossen en/of waarvoor niemand aan de lat staat. Binnen Thuis in de wijk hebben we hiervoor de afgelopen jaren samen met partners een werkwijze mede ontwikkeld, op basis van ‘Vijf Vuistregels’ en volgens de zogenaamde doorbraakmethode (zie: verderop). Thuis in de wijk is exemplarisch voor de manier waarop wij bij Zayaz in de volle breedte ons werk willen doen. Op maat, volgens de bedoeling, gebiedsgericht en met bestaanszekerheid als vertrekpunt. Zayaz is bovendien al vanaf het eerste uur betrokken bij en een actieve partij in Thuis in de wijk. We zijn mede-ontwikkelaar en brengen als corporatie woonexpertise in. Dit alles maakt Thuis in de wijk in onze ogen bij uitstek geschikt als object voor de netwerkvisitatie.

Thuis in de wijk: waar komen we vandaan?

Thuis in de wijk is in 2017 ontstaan vanuit de Kanteling Beschermd Wonen. Reinier van Arkel (GGZ), Zayaz en de gemeente gingen vanuit die achtergrond het gesprek aan met cliënten over wat voor hen goede en passende huisvesting zou zijn. Vaak betrof het mensen die al woonden in een corporatiewoning. De drie partijen ontwikkelden samen de ‘Vijf Vuistregels’ als vertrekpunt voor een nieuwe, integrale manier van werken: goed wonen en een veilig thuis; gezonde financiën en geen onnodig financieel gedoe; een waardevolle en bij de persoon passende daginvulling; goede ondersteuning op maat en tot slot een fijne leefomgeving. De huurder, cliënt, staat daarbij centraal. Rondom de

persoon worden vanuit deze vijf perspectieven oplossingen gecreëerd, ook als deze niet zo 1-2-3 in bestaande hokjes, regels en financieringsstromen te plaatsen zijn. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van de instrumenten die de doorbraakmethode van het IPW (Instituut voor Publieke Waarde) biedt. De drie samenwerkingspartners (waaronder dus Zayaz) zijn destijds samen gestart met deze manier van werken. Met behulp van subsidie is het netwerk vervolgens verder uitgebreid. Naast het netwerk van uitvoerende professionals zijn er een stuurgroep (bestuurders) en een projectgroep (middenmanagement) actief en is er een projectleider/kartrekker aangesteld als motor voor het geheel.

Het 'werkt', maar niet vanzelf

We zien in de praktijk dat de ontwikkelde werkwijze maatschappelijk rendoert. Zowel op individueel niveau (omdat het lukt om tot oplossingen te komen die anders nooit tot stand waren gekomen) als op maatschappelijk niveau (omdat door deze oplossingen soms hoge zorgkosten voorkomen kunnen worden). Daar hebben we inmiddels legio praktijkvoorbeelden van. Waarmee niet gezegd is dat het ons in alle gevallen lukt om oplossingen te vinden. Grensoverschrijdend maatwerk leveren is een ambacht; een kunst die je met elkaar moet leren verstaan. Het is vallen en weer opstaan. Een beweging die langzaam groter en onomkeerbaar moet worden; in het netwerk, maar ook in (het DNA van) de achterliggende organisaties. Dat zijn processen van een lange adem. Ook lopen professionals in de praktijk soms nog tegen grenzen aan, waardoor de meerwaarde van deze manier van werken niet voor iedereen evident is. Dan zijn systeem- of beleidsingrepen nodig. Dat vraagt om soepel schakelen tussen uitvoering, beleid en bestuur. We maken progressie met elkaar en zien dat de manier van (samen)werken geleidelijk steviger verankerd raakt in alle organisaties. Tegelijkertijd zijn we er nog niet. Ook niet bij Zayaz trouwens. We zijn trots op onze mee-ontwikkende en richtinggevende positie in het netwerk. Maar het lukt ons nog niet altijd om het maatwerkdenken ook in onze primaire klantprocessen gemeengoed te laten zijn, in het belang van onze huurders. Hierbij ervaren we soms ook hoe complex het kan zijn om iemand echt te helpen. Daarom zullen we moeten (blijven) investeren in de vorm van tijd voor en coaching van medewerkers. Want alhoewel werken volgens de bedoeling zorgt voor meer ruimte om mensen écht te helpen, biedt het soms ook minder houvast in het dagelijks werk.

Doorontwikkeling Thuis in de wijk

Thuis in de wijk is destijds in één wijk (Zuidoost) gestart. De visitatie richt zich ook op deze wijk, gelet op de reeds opgedane leerervaringen. Thans zetten we samen met onze partners de ontwikkelde werkwijze breder weg in de stad,

met daarbij oog voor de verschillen die er nu eenmaal zijn tussen wijken. Een bewust gekozen gebiedsgerichte aanpak dus. En een aanpak die gericht is op het verstevigen en borgen van een werkwijze die zich inmiddels bewezen heeft in de praktijk. Dat verstevigen doen we ook door de diverse initiatieven rondom maatwerk in de stad slim(mer) te verknopen. Behalve Thuis in de wijk hebben we het dan o.a. over: De Bossche Bond, Zorgzaam 's Hertogenbosch, het praktijknetwerk en de urgentieplusregeling. Tot slot speelt de vraag over duurzame financiering. Dat vraagt een doorontwikkeling van het denken in maatschappelijke kosten en baten en het doorbreken van financiële schotten die er nog zijn.

Leervragen visitatie

Onze leervragen voor de visitatie hebben enerzijds te maken met de hiervoor geschetste doorontwikkeling. Hoe borgen we dat het gedachtengoed van Thuis in de wijk breed wordt uitgedragen en omarmd in de stad? Wat te doen en te laten om de beweging groter te maken? Wat is nodig om uit het project-denken te komen en de aanpak te verduurzamen, ook in financiële zin? Anderzijds zijn we benieuwd naar de werkzame bestanddelen in de samenwerking. Wat gaat goed en welke succesfactoren zien we? Van welke gebeurtenissen en momenten kunnen we leren? Wat waarderen professionals in de manier van werken en wat is het belang van de bewoner/huurder?

Tot slot

We hopen dat de 24 uursbijeenkomst en de reflecties daarop van de visitatiecommissie ons aanknopingspunten bieden bij de beantwoording van de gestelde vragen. En ons helpen om zowel binnen Zayaz als in het totale netwerk weer een stap verder te komen en ons maatschappelijk presteren te versterken. Met bestaanszekerheid voor eenieder als startpunt en onze missie -het meedoen van mensen in en aan de samenleving- als perspectief. We zien uit naar een vruchtbare bijeenkomst op 29 en 30 september! Een mooie afsluiting van mijn periode als bestuurder van Zayaz.

16 september 2022

Mohamed Acharki
Bestuurder Zayaz

► 2 De aanpak van het experiment

‘Rijker visiteren voor meer *impact*’

1 Titel experiment: ‘Prestaties in het netwerk: samen reflecteren en leren’

In dit visitatie-experiment willen Zayaz en Tiwos de netwerkvisitatie beproeven. Inzet is om niet alleen Zayaz/Tiwos, maar ook hun relevante maatschappelijke partners in een toonaangevend lokaal netwerk uit te dagen tot een (zelf) reflectie op het presteren en functioneren van het betreffende netwerk als geheel alsmede op de bijdrage van de afzonderlijke partijen daarin (en in het bijzonder de bijdrage van Zayaz/Tiwos). Vanuit de constatering dat corporaties hun maatschappelijke prestaties in toenemende mate in een netwerk verrichten en zowel Zayaz/Tiwos juist op dit aspect willen leren om zo met het netwerk tot nog betere prestaties komen.

2 Bedoeling/beoogde opbrengst van het experiment

Sommige vraagstukken zijn dusdanig complex dat geen enkele organisatie ze alleen kan oplossen: de zogenaamde *wicked problems*. Het betreft doorgaans vraagstukken waarbij de maatschappelijke verwachtingen en daarmee ook de afbreukrisico's hoog zijn en waarbij organisatie-overstijgend maatwerk nodig is om (op casusniveau) tot passende oplossingen te komen. Denk bijvoorbeeld aan armoede- en schuldenproblematiek, complexe sociale problematiek en de toenemende druk op wijken/buurtten die hiermee samenhangt. Het betreft wezenlijke vraagstukken die raken aan de kerntaken en de bedoeling van de corporatie. In toenemende mate werken zowel Tiwos als Zayaz daarom met andere maatschappelijke organisaties samen in organisatienetwerken. Een noodzakelijke, maar tegelijk ook een relatief nieuwe en complexe manier van organiseren, waarin de leerpotentie nog groot is. Het is vallen en opstaan zagezegd.

Handvaten voor prestatieverbetering netwerk:

voor Tiwos/Zayaz, netwerk(partners) en bovenal bewoners

Om bovenstaande reden kiezen Tiwos en Zayaz er bewust voor het netwerk tot centraal object en tevens subject van de visitatie te maken, waarbij (zelf) reflecties op ervaringen en uitkomsten uit het verleden vertaald worden naar een concrete, toekomstgerichte ontwikkelagenda. Dit biedt zowel handvaten voor Tiwos en Zayaz zelf (als het gaat om hun eigen rol in het netwerk), als voor het netwerk als geheel (hoe het maatschappelijk presteren te versterken?) en voor de afzonderlijke partners die daarin participeren. Het reflecteren om te leren staat daarmee centraal in het experiment. Waarbij de handvaten niet alleen toepasbaar zijn in het gevisiteerde netwerk zelf, maar tevens waarde

hebben voor prestatieverbetering en het functioneren van andere netwerken waarin Tiwos/Zayaz en/of hun maatschappelijke partners deelnemen. Met als uiteindelijk doel dat huurders van Tiwos en Zayaz er maatschappelijk profijt van hebben in de betekenis van: snellere en betere oplossingen voor vragen/problemen en daardoor prettiger wonen en (samen)leven. In dit experiment staat niet de *output* centraal, maar de *outcome* ofwel maatschappelijke waarde.

Versterken gebiedsgericht (samen)werken en sturen

Binnen de het visitatie-experiment kiezen zowel Tiwos als Zayaz voor een gebiedsgericht netwerk als onderzoeksobject, omdat beide corporaties al enige tijd inzetten op het gebiedsgericht (samen)werken en sturen en dit verder willen versterken de komende jaren. Daarbij is er oog voor zowel het bestuurlijk-strategische als het professioneel-operationele niveau, alsmede voor de onderlinge verbinding.

Verbeteren toezicht in en op netwerken

Ook inzicht in de betekenis van het samenwerken in netwerken voor het toezicht is één van de beoogde opbrengsten van de visitatie. Hoe wordt het toezicht in en op netwerken nu ingevuld en welke aanknopingspunten biedt de visitatie voor de verdere professionalisering van het toezicht in en op netwerken? Binnen de Raden van Commissarissen van zowel Tiwos als Zayaz is dit een actuele zoektocht. Waarbij netwerkvisitatie zelf ook een waardevol instrument zou kunnen zijn, naast het reguliere toezicht.

Kan netwerkvisitatie als alternatief toezicht- en verantwoordingsinstrument dienen?

Om dit laatste na te gaan wordt het visitatie-experiment bij Tiwos en Zayaz nauwlettend gevolgd door de heren Kenis en Van Montfort, die momenteel onderzoek doen naar toezicht in en op organisatienetwerken in het domein van Sociaal Wonen. Een onderzoek, waar ook de SVWN bij betrokken is. Daarbij stellen de onderzoekers zich de vraag welke alternatieve toezicht- en verantwoordingsarrangementen ('accountability arrangements') denkbaar zijn naast het reguliere toezicht. De netwerkvisitatie zal één van de alternatieven zijn die als experiment worden betrokken in het onderzoek. Bovendien zal de expertise van de onderzoekers worden aangewend om tot een goed instrument en beoordelingskader te komen voor de (zelf)reflectie van het te visiteren netwerk en daarmee een kwalitatief hoogwaardige netwerkvisitatie uit te voeren.

Focus, maar wel een volwaardige visitatie

De omschreven opbrengsten vormen een meerwaarde ten opzichte van een reguliere visitatie. In het experiment ligt de focus op het presteren en functioneren van het netwerk, maar zal steeds het presteren van Tiwos en Zayaz worden uitgelicht aan de hand van de vier perspectieven van de visitatiemethodiek: opgaven en ambities, beleving van belanghebbenden, vermogen en governance. Het gaat in de beschrijving van de vier perspectieven in de eerste plaats om het presteren van beide corporaties in het betreffende netwerk en vraagstuk. Tevens gaan we na in hoeverre het doen en laten van Tiwos en Zayaz in het gevisiteerde netwerk volgens belanghebbenden exemplarisch is voor het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren in algemene zin. Zo zorgen we ervoor dat het experiment voldoet aan de eisen van een volwaardige visitatie. Zie voor de invulling hiervan de omschrijving van de aanpak (ad 3).

3 **Aanpak: activiteiten/werkwijze**

Stap 1: Netwerk en vraagstuk opstellen a/d hand van criteria

De visitatie concentreert zich zoals gezegd op één netwerk (per corporatie) met het bijbehorende vraagstuk, waarvoor het netwerk in het leven is geroepen. Niet ieder netwerk zal in aanmerking komen voor de visitatie. Ten eerste om kwalitatief goede uitspraken te kunnen doen over het functioneren van het netwerk en de partijen daarbinnen, ten tweede om aan te sluiten bij de leerbehoefte van Tiwos en Zayaz en tot slot om uitspraken over het presteren van Tiwos/Zayaz in dat ene netwerk te kunnen verbinden aan hun presteren in algemene zin.

Hiertoe zijn de volgende selectiecriteria opgesteld:

- Het netwerk doet er toe omdat het een belangrijke rol speelt in het 'oplossen' van een of meer relevante maatschappelijke vraagstukken.
- De bijdrage en plek van volkshuisvesting (thematiek) en de corporatie in/aan het netwerk is aanzienlijk. Het doel van het netwerk is verbonden met het doel van de corporatie (en vice versa).
- De waarde/bijdrage van het netwerk en de corporatie daarbinnen heeft een directe betekenis voor bewoners/cliënten/buurt/wijk, er is een direct maatschappelijk presteren en een maatschappelijk functioneren dat in de visitatie getoetst kan worden.
- De beoordeling/reflectie van/op het functioneren en presteren van netwerk en van de rol/bijdrage van de corporatie is 'maatgevend/veelzeggend' voor het maatschappelijk functioneren en presteren van de corporatie in de volle breedte (op andere thema's, in andere netwerken, etc...)

- Het netwerk is gebiedsgericht en er ligt een gezamenlijke behoefte om te leren/ omdat geleerd wil worden t.b.v. gebiedsgericht werken.
- Een zekere mate van institutionalisering: er ligt een basis onder het netwerk, bijvoorbeeld vastgelegd in documenten en verslagen, iets van houvast, sturing en organisatie. Het netwerk zegt samen: we willen echt iets bereiken. Er is ergens een 'start' geweest (tafel, afspraak, persbericht, startdag).
- Er moeten al concrete ervaringen zijn om op te reflecteren en van te leren (voor het betreffende netwerk/vraagstuk én voor andere netwerken/vraagstukken).
- Partijen moeten bereid zijn en enthousiast zijn om als object en subject van visitatie mee te doen (zelfreflectie).

Gelet op het laatste criterium zal in de startfase proactief worden nagegaan bij netwerkpartners of zij mee willen doen aan de netwerkvisitatie. Dan worden ook de leervragen die netwerkpartners hebben opgehaald.

Stap 2: Data en documentenverzameling

De documentenverzameling concentreert zich op het te visiteren netwerk en op het vraagstuk dat in dit netwerk centraal staat. Welke prestaties zijn daarop geleverd in de afgelopen jaren? Er zal (mede op basis van het *position paper*: stap 3) een kort overzicht worden gemaakt van de ambities en prestaties tot nu toe, alsmede een visualisatie daarvan. In deze stap zal ook bepaald worden welke netwerkpartners betrokken gaan worden bij de 24-uurs bijeenkomst (zie verderop) en welke data en informatie nog nodig zijn om tijdens de sessie het goede gesprek te kunnen voeren.

Stap 3: Position paper

Aan de hand van de documenten en aanvullende data stellen Tiwos en Zayaz een *position paper* op, dat specifiek gaat over het eigen presteren t.a.v. het te onderzoeken vraagstuk en netwerk, over de relatie met de missie en koers van beide corporaties en over de prangende (leer)vragen die hoe dan ook een plek moeten krijgen in de netwerkvisitatie (vanuit zowel Tiwos/Zayaz als vanuit het te visiteren netwerk). Daarmee functioneert het *position paper* ook als richtsnoer voor de visitatiecommissie.

Stap 4: Ontwerpatelier ontwikkeling ontwerp instrumentarium en

beoordelingskader tbv netwerkvisitatie o.l.v. P. Kenis en C. van Montfort

We organiseren een ontwerpatelier met de heren Kenis en Van Montfort om met elkaar het instrument voor de (zelf)reflectie/visitatie van het netwerk te ontwerpen en het beoordelingskader op te stellen, zodat alle wetenschappelijk

bewezen relevante factoren voor het bepalen van het succes van een organisatienetwerk ook een plek gaan krijgen in de visitatie. Hierbij nodigen we ook enkele andere nader te bepalen geïnteresseerden uit. Denk bijvoorbeeld aan andere 'netwerk' visitatoren of andere corporaties die op dit moment bezig zijn met een vorm van netwerkvisitatie in het kader van het experiment 'Rijker visiteren voor meer *impact*' van de SVWN. Daarmee is de *spin-off* groter dan Tiwos, Zayaz en Pentascope alleen en wordt het onderling leren en inspireren tussen corporaties bevorderd. De SVWN organiseert het ontwerpatelier in samenwerking met Zayaz. Aansluitend aan het ontwerpatelier halen we met elkaar het net op. Wat is de concrete betekenis ervan voor het experiment van Zayaz/Tiwos en voor de 24-uur bijeenkomst?

Stap 5: DE 24-UURS BIJEENKOMST

Deze activiteit vormt het hart van de aanpak. Gedurende 24 uur zijn er ca. 12 mensen (waaronder de visitatiecommissie) als kerngroep aanwezig. Zij gaan met elkaar op onderzoek uit, op *fact finding mission*. Het betreft mensen van Tiwos/Zayaz en liefst ook enkele netwerkcollega's. Een optie is om iemand van Zayaz bij Tiwos te laten participeren en vice versa om daarmee de onderlinge kruisbestuiving te verstevigen. In de samenvattende tekening aan het einde van dit hoofdstuk staat een aantal mogelijke werkvormen en activiteiten tijdens de 24-uurs weergegeven. Het precieze programma en de keuze uit deze vormen zal later bepaald worden. Wat wel vaststaat is dat via de gekozen werkvormen talloze ontmoetingen gaan plaatsvinden met in ieder geval: wijkbewoners/huurders, praktijkprofessionals en bestuurders uit het betreffende netwerk, commissarissen van Tiwos/Zayaz en experts (inhoudelijk experts en/of netwerkexperts). De 24-uursessie gaat in de eerste plaats over het maatschappelijk presteren en functioneren van het netwerk en de bijdrage van Tiwos/Zayaz in het bijzonder. Belanghebbenden zullen daarnaast op gezette tijden worden gevraagd zich in algemene zin uit te spreken over Tiwos/Zayaz. De bedoeling is de bijeenkomst te organiseren op een locatie die in verbinding staat met het vraagstuk/netwerk. En om zo mogelijk het thema ook 'live', op straat dus, te verkennen. Tijdens de 24-uurs sessie zal veel gewerkt worden met visualisaties en digitale vastlegging in de vorm van *mind maps*, om in een steeds wisselende samenstelling (met uitzondering van de kerngroep) te kunnen voortbouwen op wat er is.

Stap 6: Tussenrapportage netwerkvisitatie

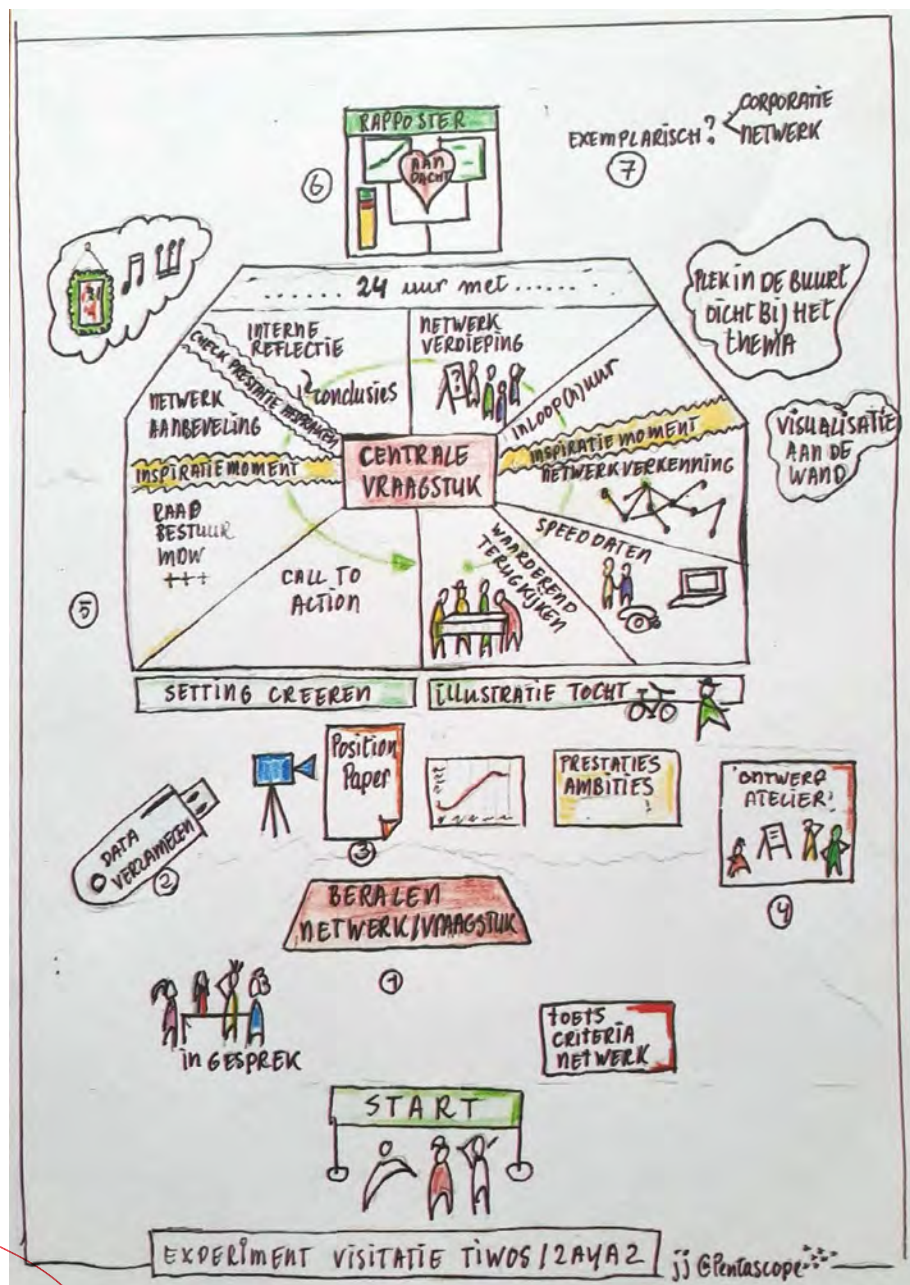
Een rapposter met QR codes vormt de visuele samenvatting van de uitgevoerde netwerkvisitatie. Via de QR-codes kom je in de verschillende delen van het rapport terecht. Het rapport bestaat grofweg uit:

- Een hoofdstuk over het belang van het vraagstuk, de logica van het netwerk hierin, de onderlinge samenwerking, de prestaties van het netwerk en de corporatie in het bijzonder op het vraagstuk en de ontwikkelagenda voor de toekomst. Het gaat hierbij om het oordeel van zowel de deelnemers als de visitatiecommissie. Er zal een duidelijk onderscheid gemaakt worden in het presteren van het netwerk als geheel en het presteren van de corporatie in het netwerk. In de visitatie geven corporatie en netwerk zichzelf cijfers, vooral bedoeld om daar het goede gesprek over te kunnen voeren met elkaar.
- Een hoofdstuk over *governance en vermogensinzet* van Tiwos/Zayaz rondom het onderzochte vraagstuk en netwerk, hoe deze gewerkt heeft en wat de verbeterpotentie is.
- Kritische recensie van de visitatiecommissie over de prestaties op het vraagstuk, (het functioneren van) het netwerk en het proces en een reflectie op het geheel.

Stap 7: Hoe exemplarisch?

In de laatste stap wordt nagegaan bij belangrijke *stakeholders* in hoeverre de resultaten en oordelen van de visitatiecommissie exemplarisch zijn voor het presteren en functioneren van Tiwos en Zayaz. Het gaat om *stakeholders*, die tot dat moment geen expliciete rol hebben gehad in de visitatie. Exemplarisch gaat over de mate waarin de bevindingen op het onderzochte thema en in het onderzochte netwerk herkenbaar zijn en iets zeggen over hoe beide corporaties zich in algemene zin profileren en hoe zij presteren. De resultaten van deze stap vormen een integraal onderdeel van het eindrapport. De ronde wordt bovendien gebruikt om de recensie verder aan te vullen. Hiermee is de visitatie afgerond en volgt nog de bestuurlijke reactie op het visitatierapport. Daarnaast zal ook het netwerk in de gelegenheid worden gesteld om een korte reactie te geven op het visitatierapport.

Omdat in deze visitatie gekozen wordt voor focus is de toets op het 'exemplarisch' zijn van de resultaten een cruciaal onderdeel van het onderzoek. Bovendien wordt al bij de selectie van het netwerk (zie stap 1) expliciet nagegaan of het netwerk en het bijbehorende vraagstuk maatgevend zijn voor de rol en positionering van de corporatie. Tot slot zullen tijdens de 24-uurs regelmatig vragen worden gesteld over het maatschappelijk presteren en functioneren van Tiwos en Zayaz in algemene zin, dus breder dan enkel de rol in het betreffende netwerk/vraagstuk. Op deze manier wordt geborgd dat de visitatie aan alle eisen van een volwaardige visitatie voldoet. En bovenal dat de stem van de samenleving doorklinkt in de visitatie, passend bij de maatschappelijke visitatie en bij de corporatie als maatschappelijke organisatie.



4 Waarom gaat dit werken? Veronderstellingen over de werking

- Door in het experiment te focussen op één vraagstuk en bijbehorend netwerk, kan er meer diepgang in de dialoog ontstaan dan wanneer prestaties over de volle breedte worden gemeten. Hierdoor komt ook het leren en verbeteren op de diverse omschreven aspecten beter tot zijn recht.
- Door netwerkpartners vanaf het eerste uur onderdeel te maken van de visitatie, wordt het 'samen leren' bevorderd, zodat er een gedeeld en gedragen inzicht ontstaat in het netwerkpresteren en in het verbeterpotentieel. We maken als het ware de beweging van 'organisatieleren' naar 'maatschappelijk leren'.
- Doordat de visitatie niet alleen gaat over het presteren en functioneren van de corporatie, maar ook van het netwerk als geheel, zullen betrokkenen/deelnemers eerder bereid zijn een actieve bijdrage te leveren. Het gaat immers ook over henzelf.
- Door de praktijk te laten spreken tijdens de 24-uurs bijeenkomst wordt voorkomen dat de systeemwereld het visitatieresultaat gaat dicteren. De leefwereld staat in deze visitatie voorop. Vanuit dat perspectief worden structuur, systemen en instrumentarium bezien. Niet andersom.
- Door te focussen op één vraagstuk en één (bijbehorend) netwerk worden betrokkenen gedwongen om concreet te zijn. Dit bevordert de praktijkrelevantie van inzichten en conclusies.
- Door state-of-the art kennis in te brengen over organisatienetwerken (door de heren Kenis en Van Montfort aan het experiment te verbinden) wordt gegarandeerd dat de visitatie waardevolle uitspraken en conclusies gaat opleveren over het functioneren en presteren van de gevisitieerde netwerken, alsmede handvaten voor de toekomst.
- Door de documenten- en dataverzameling te focussen op het vraagstuk en netwerk, wordt de tijdsinvestering van zowel Tiwos en Zayaz als Pentascope beperkt. Deze tijd kan worden besteed aan het goed voorbereiden van de netwerkvisitatie.

5 Betrokkenen en rollen

Tiwos & Zayaz:

Het intern projectleiderschap is in handen van Amarens van der Meulen (Tiwos) en Maartje de Kruijff (Zayaz). Zij zijn de verbindende schakel naar de organisatie en (via de organisatie) naar het netwerk. Samen met Pentascope bereiden zij alle activiteiten voor.

Medewerkers, bestuur en toezichhouders van Tiwos en Zayaz zijn gesprekspartner in de visitatie. Enkele medewerkers zullen zitting hebben in de kerngroep van de 24-uurs bijeenkomst. De kerngroep is de vaste crew tijdens de 24-uurs. Zij gaan -samen met het visiterend bureau- tijdens de sessie op onderzoek uit.

Pentascopie:

Pentascopie is het visiterend bureau. De visitatiecommissie bestaat uit Joos Jacobs (voorzitter), Eef Nibbelink en Wouter Rohde. De commissie voert beide visitaties uit. De commissie bereidt alle geplande activiteiten voor en begeleidt deze. Pentascopie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het visitatieonderzoek en het op te leveren rapport.

Netwerkpartners / stakeholders van Tiwos/Zayaz:

Bestuurders en professionals van netwerkpartners zijn gesprekspartner tijdens de 24-uurs bijeenkomst. Enkele professionals zijn bij voorkeur lid van de kerngroep. Een aantal netwerkpartners zal bovendien bevraagd worden naar aanleiding van de uitgevoerde visitatie om na te gaan in hoeverre de resultaten exemplarisch zijn voor het presteren van Tiwos/Zayaz.

Onderzoekers Patrick Kenis en Cor van Montfort:

Zij brengen als expert de benodigde kennis in voor de netwerkvisitatie. Daarnaast volgen zij het experiment om na te gaan of netwerkvisitatie één van de alternatieve toezicht- en verantwoordingsarrangementen kan zijn (naast regulier toezicht) in het toezien op en in netwerken.

Huurders:

Huurders/bewoners zullen een plek krijgen in de 24-uurs bijeenkomst. Daarnaast zullen de huurdersorganisaties van Tiwos/Zayaz bevraagd worden naar aanleiding van de uitgevoerde visitatie om na te gaan in hoeverre de resultaten exemplarisch zijn voor het presteren van Tiwos/Zayaz.

SVWN:

Paul Doevendans is experimentbegeleider namens de SVWN. Hij zal actief meedenken over opzet en uitvoering van het experiment en is (mede) organisator van het ontwerpatelier. Tot slot brengt Paul Doevendans kennis in vanuit eerdere netwerkvisitaties.

6 Succes: hoe vaststellen?

- De 24-uurs bijeenkomst zal worden geëvalueerd op twee momenten: aan het einde van de diverse ontmoetingen tijdens de sessie en een aantal weken later. Belangrijk daarbij is in hoeverre de visitatie daadwerkelijk aanknopingspunten heeft opgeleverd voor de toekomst en in hoeverre het samen leren invulling heeft gekregen en nieuwe inzichten zijn opgedaan. Ook de meerwaarde voor het gebiedsgericht (samen)werken zal worden onderzocht. In de evaluatie wordt onderscheid gemaakt in de kerngroep en de overige deelnemers.
- Tiwos/Zayaz, Pentascopie en SVWN zullen met elkaar het experiment evalueren aan het eind van het experiment op basis van een evaluatieformat.
- Tijdens de exemplarische toets zal expliciet worden stilgestaan bij de meerwaarde van de netwerkvisitatie / het visitatierapport in de ogen van stakeholders.
- Het (eigenstandige) onderzoek van de heren Kenis en Van Montfort zal laten zien in hoeverre netwerkvisitatie geschikt is als alternatief toezicht- en verantwoordingsarrangement. Daarnaast zullen de onderzoekers gevraagd worden een oordeel te geven over de uitgevoerde visitatie en de rapportage in relatie tot de beoogde opbrengsten.
- Idealiter grijpt een volgende visitatie terug op het lange termijn effect van het uitgevoerde experiment.

7 Voorwaarden

- Het visitatie-experiment vraagt een grote en vooral andere betrokkenheid van de beide corporaties, omdat het hier een visitatie betreft die je niet ondergaat maar zelf mede uitvoert.
- Het visitatie-experiment vraagt van Tiwos en Zayaz om zich kwetsbaar op te stellen. Het gaat in deze visitatie niet om de hoge scores, maar om het leer- en verbeterpotentieel.
- Tot slot vraagt dit experiment ook om netwerkpartners die zich kwetsbaar willen opstellen, die bereid zijn om tijd te investeren in de netwerkvisitatie en om open en kritisch te zijn. Het netwerk is niet alleen object van de visitatie, maar ook subject.

Tot slot

Planning en tijdspad worden in januari 2022 verder uitgewerkt. Dan vindt ook de definitieve netwerk- en vraagstukkeuze plaats op basis van de omschreven criteria en worden netwerkpartners uitgenodigd om te participeren met daarbij een heldere duiding van wat er van hen wordt gevraagd wordt.

▶ 3 Wie gesproken

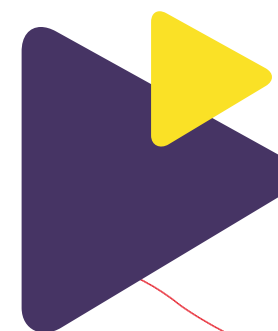
In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de 24 uursessie en gesprekken.

Extern	Naam	Organisatie	Functie
	Barbara Brakkee	Thuis in de Wijk	Projectleider
	Saskia de Jonge	Reinier van Arkel	Manager Beschermd Wonen a.i.
	Petra Stark	Cello Zorg	
	Kars van Eijck	Farent	Wijkwerker
	Lisanne Bovenkamp	Gemeente Den Bosch	Medewerker Team Toegang Volwassenen
	Kim Riekerk	Gemeente Den Bosch	Sociaal Wijkteam Generalist
	Lori Kronenberg	Gemeente Den Bosch	Medewerker team Toegang en Regie WMO
	Iris Gloudemans	Gemeente Den Bosch	
	Nicky van der Linden	Gemeente Den Bosch	Sociaal wijkteammedewerker
	Mariline van Mierlo	Farent	
	Bregt Smits	Cello Zorg	Ambulant begeleider LVB
	Francisca Ledder	Reinier van Arkel	
	Edith van Venrooy	Brabant Wonen	Woonconsulent wijken
	Bregje Arends	Cello Zorg	Divisiemanager Wonen en Ambulant a.i.
	Hanneke Jacobs	Farent	Bestuurder
	Pieter Paul Slikker	Gemeente Den Bosch	Wethouder
	Pam van der Graaf	Gemeente Den Bosch	Teamleider
	Thijs Honig	Gemeente Den Bosch	Directeur MO
	Marleen Damen	Gemeente Den Bosch	Directeur MO
	Sandra van Amelsfoort	Novadic Kentron	Directeur gemeentelijk domein en jeugd
	Maarten van Eijk	Weener XL	Hoofd Werk & Dienstverlening
	Roy Geers*	Gemeente Den Bosch	Wethouder
	Bert Rutten*	HBV	
	Corry van den Wildenberg*	HBV	

* check op representativiteit

Intern	Naam	Functie
	Mohamed Acharki	Bestuurder
	Simone van Raak	Manager wonen en samenleving
	Giovara Gibbes	Woonconsulent
	Alice Jansen	RvC
	Daphne Hüskens	RvC
	Maartje de Kruijf	Bestuursadviseur
	Christel van Vught	Bestuursadviseur
	Frank Smits*	Controller
	Monique Hammen*	Teamleider klantenservice en verhuur
	Nienke Vermeulen*	Assetmanager

* check op representativiteit



▶ 4 Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten. Daarbij lag de focus op de documenten van en over het netwerk en de algemene documenten van Zayaz zelf. We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten als de prestatieafspraken, de ondernemingsplannen, begrotingen, kwartaalrapportages en jaarverslagen, relevante RvC stukken, en de sturings- en toezichtsfilosofie. Daarnaast hebben we over het netwerk de beschikking gehad over stukken over de opstart- en projectfase, doorontwikkeling, communicatie en financiering van het netwerk, evenals de notulen van de stuurgroep overleggen en relevante college nota's.

▶ 5 Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.

